

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Jurgita Virketienė

ŠEIMOS VERSLO MODELIAI IR VYSTYMO PERSPEKTYVOS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas lekt. dr. Vitalija Venckuvienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ŠEIMOS VERSLO MODELIAI IR VYSTYMO PERSPEKTYVOS

ĮMONIŲ VALDYMAS

MAGISTRO DARBAS

Studentė,

Jurgita Virketienė VMGZVL-4

2016 m. sausio 02 d.

Vadovė,

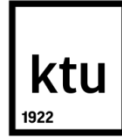
Lektr. dr. Vitalija Venckuvienė

2016 m. sausio 02 d.

Recenzentas,

Prof.dek. Bronius Neverauskas

2016 m. sausio 02 d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Jurgita Virketienė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Šeimos verslo modeliai ir vystymo perspektyvos“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. sausio 02 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Jurgitos Virketienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Šeimos verslo modeliai ir vystymo perspektyvos“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Virketienė, J. (2016). Family Business Models and Development Prospects. Master's Final Thesis in Įmonių valdymas. Study Programme numeris¹. Supervisor lekt. dr. Vitalija Venckuvienė. Kaunas: (programos pavadinimas) (vadovo pedagoginis ir mokslinis laipsnis²)
School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

The family business as a phenomenon has been around for several centuries now. In countries such as South Korea, Japan, the United States, some Western European countries particularly cherished old family business traditions. In Europe family businesses account for 70-80 per cent of all businesses and employ about 50 percent of all employees. Family businesses are extremely important for Europe because of their contribution the regional GDP and the positive impact on employment. They are also innovative and have a long-term vision. In addition, these companies are firmly rooted into the region and its culture, reflecting the European values that we all share.

In Lithuania family business is still a fraught. There is not yet established and clearly defined legal form of family business. This determines that family business management features and problems are not dealt with separately. The family business can be identified only on the basis of several criteria: ownership, management and business continuity. In such circumstances the problem of how to develop a successful family business in Lithuania and to set the business development trends is faced.

Aim of the thesis – after analyzing the features of family business development define the concept of family business and make an assessment of this kind of business situation and trends in Lithuania.

Objectives:

- Reveal problematic of the family business.
- Define theoretical aspects of family business management.
- Set up methodology of the study.
- Perform a study of Lithuanian family business to examine the problematic of the family business management.
- Assess family business prospects.

The first part of the diploma paper provides analysis of the problematic of family business. The analysis of the family business concept is carried out and the definition of the family business is determined. Also the main criteria defining the family business are identified and the role of the family business in the economy is assessed.

The second part of the diploma paper is literature review. It provides discussion on the family business management features. Comparative analysis of models representing family businesses dimensional

¹ Studijų programos numerio teirautis studijų programą aptarnaujančios administratorės.

² Profesorius – prof.; docentas – assoc. prof.; lektorius – lect.; habilituotasdaktaras – habil.dr.; daktaras – dr.; doktorantas – PhD student.

interaction is carried out. Positive and negative aspects of the family business are defined and assessment of further family business development options identified.

The third part of the diploma paper provides the methodology of the research.

The final part of the diploma presents paper research results regarding the family business managerial aspects and further development possibilities.

The key **conclusions** are: 1) family and its values are the base of the family business; these two key elements has the biggest influence on the management of the family business; 2) the main reasons why people decide to start a family business are desire to be independent and accomplish own ideas; 3) the continuity of the family business is not the primary objective yet because current owners of the family businesses are still young; they are not considering who to hand over the managing role.

Recommendations: 1) business owners should start preparing for the transfer of the business to the next generation in advance because this process requires lots of efforts and knowledge; 2) state is advised to consider the possibility to provide with support family businesses or to reduce taxes.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Šeimos verslo kriterijai	14
2 lentelė. 500 didžiausių pasaulyje šeimos verslo įmonių apibendrintos charakteristikos	16
3 lentelė. Šeimos verslo įmonių valdymo ypatumai	19
4 lentelė. Šeimos verslo valdymo modelių atributų palyginimas.....	27
5 lentelė. Verslo steigimą lemiantys veiksniai	34
6 lentelė. Šeimos verslo sėkmės veiksniai	35
7 lentelė. Šeimos verslo vertybės	36
8 lentelė. Pagrindinės konfliktų priežastys.....	36
9 lentelė. Konfliktų sprendimo būdai	37
10 lentelė. Konfliktų sprendimo būdai	37
11 lentelė. Šeimos versle pasitaikantys sunkumai	38
12 lentelė. Sprendimą parduoti šeimos verslą lemiantys veiksniai.....	39
13 lentelė. Šeimos verslo veiksmų vystymo skalės patikimumo statistika	44
14 lentelė. Šeimos verslo vystymo veiksniai	45
15 lentelė. Šeimos verslo steigimą paskatinusių veiksmų skalės patikimumo statistika	46
16 lentelė. Šeimos verslo steigimą paskatinę veiksniai.....	46
17 lentelė. Šeimos verslo vertybių skalės patikimumo statistika.....	48
18 lentelė. Šeimos verslo vertybių reikšmingumas	48
19 lentelė. Šeimos verslo tęstinumo lygių skalės patikimumo statistika	49
20 lentelė. Šeimos verslo tęstinumo lygių reikšmingumas	49
21 lentelė. Šeimos verslo tęstinumo situaciją apibūdinančių teiginių skalės patikimumo statistika	51
22 lentelė. Šeimos verslo tęstinumo situaciją apibūdinantys teiginiai	51
23 lentelė. Šeimos verslo tęstinumą apibūdinančių veiksmų koreliacinės analizės rezultatai	52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pagrindiniai šeimos verslo kriterijai	15
2 pav. Šeimos verslo įmonių pasiskirstymas Europos valstybėse.....	18
3 pav. <i>F-PEC</i> šeimos įtakos skalė.....	22
4 pav. <i>McKinsey</i> penkių šeimos verslo atributų modelis	23
5 pav. Strateginis šeimyniškumo vertinimas ir konkurencinis pranašumas.....	25
6 pav. Šeimos verslo vystymo modelis	29
7 pav. Tyrimo modelis	33
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teisinę formą.....	41
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal verslo įkūrimo metus.....	42
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšį.....	42
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių	43
12 pav. Respondentų pasiskirstymas įmonėje dirbančių šeimoms narių	43
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal priklausančią turto nuosavybės dalį	44
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kas vadovauja verslu	44
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	47
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	47
17 pav. Stipriosios verslo pusės	50
18 pav. Šeimos narių interesų ir norų įtakos reikšmė šeimos verslui	50
19 pav. Respondentų nuomonė apie ekonominius verslo rezultatus 12-ai mėnesių	53
20 pav. Priežastys, neigiamai veikiančios šeimos verslo perspektyvas	53
21 pav. Europos Sąjungos šeimos verslų užtikrintumo dėl ateities kaita	55
22 pav. Europos Sąjungos šeimos verslų apsisprendimo dėl investavimo strategijos kaita	56
23 pav. Europos šeimos verslų per ateinančius 12 mėn. planuojami strateginiai pokyčiai	57
24 pav. Europos šeimos verslo stiprybės	57

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
TURINYS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. ŠEIMOS VERSLO PROBLEMATIKA	11
1.1. Šeimos verslo samprata	11
1.2. Pagrindiniai šeimos verslo kriterijai.....	13
1.3. Šeimos verslo reikšmė pasaulio ekonomikoje	16
2. ŠEIMOS VERSLO TEORINIAI ASPEKTAI	19
2.1. Šeimos verslo valdymo ypatumai	19
2.1.1. <i>F-PEC</i> šeimos įtakos skalė.....	21
2.1.2. <i>McKinsey</i> 5 šeimos verslo atributų modelis.....	22
2.1.3. Šeimyniškumo koncepcija.....	25
2.2. Teigiami ir neigiami šeimos verslo aspektai	27
2.3. Šeimos verslo plėtros ypatumai.....	28
3. TYRIMO METODOLOGIJA	30
4. ŠEIMOS VERSLO YPATYBIŲ IR PERSPEKTYVŲ LIETUVOJE TYRIMO REZULTATAI ...	34
4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai	34
4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai	41
4.2.1. Informacija apie respondentus	41
4.2.2. Šeimos verslo vadybos aspektų analizė	48
4.2.3. Šeimos verslo tęstinumo problemų analizė.....	50
4.2. Lietuvos šeimos verslo situacijos įvertinimas Europos Sąjungos kontekste.....	55
IŠVADOS.....	59
REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪROS ŠALTINIAI.....	62
PRIEDAI.....	65

ĮVADAS

Temos aktualumas. Smulkus ir vidutinis verslas vaidina svarbų vaidmenį šalies ekonomikoje. Dėka šios svarbios ekonominės grupės yra kuriamos darbo vietos, mokami mokesčiai valstybės ir savivaldybės biudžetams, pritraukiamos investicijos. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra didele dalimi lemia rinkos ekonomikos konkurencingumą, augimą bei padeda išspręsti užimtumo problemas. Smulkios ir vidutinės įmonės – tai itin dinamiška, nuolat kintanti ir prie rinkos pokyčių prisitaikanti įmonių grupė, vidurinė ūkio sandaros grandis, turinti lemiamą įtaką ekonominiam augimui ir socialinių santykių stabilumui (Bartkus, 2010).

Dauguma šeimos verslų yra smulkūs arba vidutiniai verslai, todėl dažnai „šeimos verslo“ sąvoka sutapatinama su „smulkaus ir vidutinio verslo“ (SVV) samprata, nors tai nėra visiškai tikslu, nepaisant to, jog dauguma sprendžiamų problemų yra identiškos ir reikalauja panašių sprendimų būdų (Bakšytė, Stripeikis, 2011). Šeimos įmonė gali būti priskiriama įvairaus pobūdžio ir dydžio įmonių kategorijai, priklausomai nuo jos vykdomos veiklos. Remiantis tyrimais, tarp 500 pelningiausių pasaulio verslo organizacijų 40 proc. yra šeimos verslai, todėl negalime šeimos įmonių sieti tik su smulkiu verslu (Gersick, 1997).

Šeimos verslas kaip reiškinys gyvuoja jau keletą šimtmečių. Tokiose šalyse kaip Pietų Korėja, Japonija, JAV, kai kuriose Vakarų Europos valstybėse puoselėjamos itin senos šeimos verslų tradicijos (Bakšytė, Stripeikis, 2011). Europoje šeimos verslai sudaro 70-80 proc. visų verslų ir juose dirba apie 50 proc. visų darbuotojų (Lussier, 2004; Reidel, 1994). Pasak J. M. D. Barroso, šeimos įmonės yra ypatingai svarbios Europai, nes jų indėlis į regiono BVP, teigiamas poveikis užimtumui yra svarus, taip pat jos yra inovatyvios ir turi ilgalaikę viziją. Be to, šios įmonės tvirtai įsišaknijusios į regiono ir savo šalių kultūrą, atspindėdamos tas Europos vertybes, kuriomis mes visi dalinamės.

Nepaisant tokios šeimos verslo reikšmės pasaulio ekonomikai, juo kaip fenomenaliu reiškiniu aktyviau pradėta domėtis tik prieš dvi dešimtis metų. Tačiau svarus šeimos verslo indėlis į pasaulio ir valstybės ekonomikos vystymąsi pastaruoju metu skatina mokslininkus vis aktyviau domėtis šiuo reiškiniu. Užsienio šalyse šia kryptimi jau žengtas nemažas žingsnis, tačiau Lietuvoje šeimos verslo tematika beveik nenagrinėta.

Darbo problema. Mūsų šalyje apie šeimos verslą tiek moksliniuose darbuose, tiek viešojoje erdvėje beveik neužsimenama. Pasak advokatų profesinės bendrijos „Bagdanskis iLAW“ advokato dr. Justino Usonio, šeimos verslo apibrėžimo Lietuvos teisėje nėra. Tai nulemia, jog šeimos verslo valdymo ypatumai bei problematika atskirai nėra nagrinėjami. Šeimos verslą galima atpažinti tik remiantis keliais pagrindiniais kriterijais, tokiais kaip nuosavybė, valdymas ir verslo tęstinumas (J. Usonis, 2013). Esant tokioms sudėtingoms aplinkybėms susiduriama su problema, kaip sėkmingai vystyti šeimos verslą Lietuvoje ir kaip nustatyti šio verslo vystymo tendencijas.

Darbo objektas – šeimos verslas.

Darbo tikslas – išnagrinėjus šeimos verslo valdymo ypatumus apibrėžti šeimos verslo sąvoką ir atlikti šio verslo situacijos analizę bei įvertinti jo tendencijas Lietuvoje.

Darbo uždaviniai tikslui pasiekti:

1. Atskleisti šeimos verslo vystymo problematiką.
2. Atskleisti šeimos verslo vystymo teorinius aspektus.
3. Sudaryti tyrimo metodologiją.
4. Atlikti šeimos verslo įmonių Lietuvoje tyrimą ir išsiaiškinti problemines šio verslo valdymo sritis.
5. Įvertinti šeimos verslo perspektyvas Lietuvoje.
6. Palyginti Lietuvos šeimos verslo esamą situaciją ir tendencijas Europos Sąjungos kontekste.

Darbo metodai:

- teorinis – analitinis: mokslinių šaltinių analizė;
- loginis metodas ir apibendrinimas;
- duomenų apdorojimas ir analizė;
- grafinis duomenų pateikimas;
- tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Pirmame darbo skyriuje yra nagrinėjama šeimos verslo problematika. Atlikta šeimos verslo sampratos analitinė ir suformuluotas šeimos verslo apibrėžimas. Taip pat nustatyti pagrindiniai šeimos verslą apibūdinantys kriterijai ir nustatyta šeimos verslo svarba ekonomikoje.

Antrajame skyriuje atliekama mokslinės literatūros analizė. Joje aptariami šeimos verslo valdymo ypatumai ir atlikta modelių, pristatančių šeimos verslo dimensijų sąveiką, lyginamoji analizė. Šioje dalyje taip pat aptariami teigiami ir neigiami šeimos verslo aspektai. Pabaigai yra įvertinamos šeimos verslo plėtros galybės.

Tračiajame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija. Čia aprašomi metodai, kurių pagalba bus renkama ir apdorojama tyrimo metu surinkta informacija. Aprašomi tyrimui naudojami antriniai informacijos šaltiniai, numatomi tyrimo apribojimai.

Ketvirtajame skyriuje atliekama tyrimo rezultatų apžvalga. Pateikiami apibendrinti kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai, pateikiama šeimos verslo Europos Sąjungoje situacijos analizė ir įvertinama Lietuvo šeimos verslo situacija Europos Sąjungos kontekste.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. ŠEIMOS VERSLO PROBLEMATIKA

Šeimos verslas pasaulyje yra plėtojamas nuo senų laikų, kai kurios pasaulio valstybės turi itin senas šeimos verslo tradicijas. Tuo tarpu mūsų šalyje šeimos verslas dar neturi gilių tradicijų, nes jos Lietuvoje tik mezgasi. Nesant susiformavusiai ir aiškiai apibrėžtai šeimos verslo teisei formai pakankamai sudėtinga ją nagrinėti, rinkti susijusius statistinius duomenis ar vykdyti įvairius tyrimus. Tai patvirtina ir mažas Lietuvos mokslininkų darbų kiekis šeimos verslo tema.

Tačiau pastaruoju metu pastebima vis daugiau šeimos verslo apraiškų mūsų šalyje. Todėl formuojasi ir didesnis poreikis šeimos verslo sampratos aiškinimui, pagrindinių ypatumų, privalumų bei trūkumų nustatymui ir analizei. Taip pat labai svarbu yra nustatyti pagrindines šeimos verslo dimensijas, kurių pagrindu būtų galima verslus klasifikuoti į šeimos ir ne šeimos.

Taigi šioje darbo dalyje remiantis lietuvių ir užsienio autorių moksliniais darbais, esama teisine baze, reglamentuojančia verslininkystę, nagrinėjama šeimos verslo samprata, išskirti pagrindiniai jos bruožai ir suformuluotas šeimos verslo apibrėžimas, kuriuo bus remiamasi atliekant mokslinį tyrimą.

1.1. Šeimos verslo samprata

Pačia bendriausia prasme šeimos verslas yra suprantamas kaip verslas, kurį valdo ir kuriame dalyvauja šeimos nariai. Shanker ir kt. (1996) šeimos verslą plačiaja prasme apibrėžia kaip įmonę, kurioje šeimos nariai daro įtaką įmonės strategijai ir pagrindinei politikai, valdo akcijų paketą bei yra už tai, jog verslas turėtų būti išlaikytas šeimoje. Tačiau, nors šeimos verslas užima reikšmingą vietą skirtingose ekonomikose visame pasaulyje (IFERA, 2003), taip pat vaidina svarbų vaidmenį ir Europos valstybėse (European Commission, 2008), bendro sutarimo dėl šeimos verslo apibrėžimo kol kas nėra (Littunen, Hyrsky, 2000; M. Abdellatif ir kt., 2010).

Pasak Gilding ir kt. (2015), šeimos verslas yra įsiterpęs tarp dviejų akademinėjų visuotinai priimtų disciplinų ir nė viena jų nenagrinėja šeimos verslo kaip jai priklausančios srities: sociologai, kurie paprastai tiria šeimą, atsiriboja nuo šeimos verslo dėl verslo aspekto, o ekonomistai, nagrinėjantys verslą, atsiriboja dėl šeimos aspekto. Kurį laiką net buvo laikoma, jog šeimos verslas yra XX-o amžiaus anachronizmas, kuriam reikšmės teikia profesionalūs vadybininkai ir biurokratinės organizacijos (Berl, Means, 1967; Chandler, 1962; Parsons, 1952; Perrow, 1972). Tačiau ilgainiui buvo sutarta, jog šeimos verslas yra ilgalaikis kapitalistinės ekonomikos bruožas ir netgi atsirado specialios mokslinės literatūros apie šeimos verslus (Gilding ir kt., 2015).

Remiantis Europos šeimos verslo organizacija, šeimos verslui priskiriamas įmonės visų pirma jungia šeimos dimensija, kur verslas ir nuosavybė susipina. Nors šeimos verslo įmonės gali būti priskiriamos įvairaus dydžio įmonėms, gali būti atviros ir uždaros, tačiau Europos viešojoje erdvėje ir

politikų diskusijose šeimos verslui dažniausiai priskiriamos smulkaus ir vidutinio verslo įmonės, taip atmetant faktą, jog šeimos verslas gali būti ir didelė įmonė (Europos šeimos verslo organizacija).

Šeimos firmų institutas (2013) pateikia du šeimos verslo apibrėžimus:

1. “Šeimos verslas yra įmonė (įmonių grupė), kur du ar daugiau šeimos narių turi nuosavybės teises ar yra tos įmonės savininkai ir yra suinteresuoti įmonės veiklos tęstinumu”.
2. “Šeimos verslas yra verslas, reglamentuojamas ir/ar valdomas siekiant formuoti ir/ar siekti to verslo vizijos, palaikomos dominuojančios koalicijos, kurią tos pačios šeimos ar keleto šeimų nariai valdo ją tvariai kartų atžvilgiu”.

Europos šeimos verslo organizacija (2009) įmonę šeimos verslui priskiria tuo atveju, jei yra patenkinamos šios keturios sąlygos:

- Pagrindinė sprendimų priėmimo teisė priklauso asmeniui ar asmenims, įsteigusiems įmonę ar įgijusiems šios įmonės akcinio kapitalo dalį, ar minėtų asmenų sutuoktiniams, tėvams, vaikams.
- Tiesioginius ar netiesioginius sprendimus balsų daugumos teise turi šeimos nariai.
- Bent vienas šeimos narys yra formaliai įtrauktas į įmonės valdymą.
- Įvardintos įmonės atitinka šeimos verslo apibrėžimą tuo atveju, jei įmonės steigėjui arba asmeniui, įgijusiam tos įmonės akcijų (įstatinio kapitalo) dalį ar jų šeimoms arba palikuonims priklauso 25 proc. sprendimų priėmimo teisės vertinant turimo įstatinio kapitalo dalies dydį.

Miller ir kt. (2007) šeimos verslą apibūdina kaip įmones, kuriose ne vienas tos pačios šeimos narys yra pagrindinis savininkas ar vadovas tam tikru metu ar laikui bėgant.

Sciascia, Mazzola (2008) siūlomame apibrėžime šeimos verslu laikomos įmonės, kuriose šeima valdo verslą per įsitraukimą į nuosavybės ir vadovaujančias pozicijas. Šeimos įsitraukimas į nuosavybę ir šeimos įsitraukimas į vadovavimą yra nustatomas kaip procentinė kapitalo, priklausančio šeimos nariams, dalis ir kaip procentinė įmonės vadovų, kurie taip pat yra šeimos nariai, dalis. (Sciascia, Mazzola, 2008).

Lea (1998) pateikia kiek sudėtingesnę šeimos verslo apibrėžimą: verslas yra šeimos verslas kai tai yra iš šeimos poreikių auganti įmonė, sukurta tos šeimos gebėjimų dėka, plėtojama jos rankomis bei protais ir yra vedama tos šeimos moralinių bei dvasinių vertybių; taip pat kai verslas yra palaikomas šeimos įsipareigojimų ir perduodamas iš kartos į kartą kaip palikimas, toks pat vertingas kaip ir šeimos vardas (Astrachan ir kt., 2002).

Lietuvių autoriai šeimos verslo sąvokos iki šiol nėra nagrinėję. Paprastai šeimos verslą mūsų šalies mokslininkai tapatina su smulkiuoju arba vidutiniu verslu. Nepaisant to, jog dauguma šeimos verslo ir smulkių bei vidutinių įmonių esminių bruožų valdymo ypatumų yra labai panašūs, tačiau

tapatinti juos yra klaidinga. Lietuvoje šeimos verslo kaip verslo formos samprata teisiškai nėra apibrėžta. Tam tikra prasme apie šeimos verslą yra užsimenama LR Civilinio kodekso straipsniuose, kuriuose reglamentuojamas bendras sutuoktinių turtas (CK 3.88, 3.89, 3.91, 3.92, 3.93, 3.96 staripsniai). Remiantis minėtais straipsniais šeimos verslas, Civiliniame kodekse įvardijamas kaip bendroji jungtinė sutuoktinių nuosavybė, yra “įmonė ir iš jos veiklos arba kitokio verslo gaunamos pajamos, jeigu verslu abu sutuoktiniai pradėjo verstis po santuokos sudarymo. Jeigu iki santuokos sudarymo įmonė nuosavybės teise priklausė vienam sutuoktiniui, tai bendroji jungtinė sutuoktinių nuosavybė po santuokos sudarymo yra iš įmonės veiklos ar kitokio verslo gautos pajamos ir įmonės (verslo) vertės padidėjimas”. Tačiau šis Lietuvoje vyraujantis vienintelis šeimos verslo teisinis apibrėžimas visiškai skiriasi nuo aukščiau nagrinėtų šeimos verslo apibrėžimų.

Taigi šeimos verslo sampratos analizė padėjo nustatyti, jog šeimos verslas yra nagrinėjamas įvairiais aspektais, vertinant skirtingus parametrus. Būtent dėl to egzistuoja daug skirtingų šeimos verslo apibrėžimų, tačiau bendro sutarimo, kas yra šeimos verslas, iki šiol neprieita. Nepaisant šeimos verslo sąvokos vieningo aiškinimo, galima sutikti, jog šeimos verslas pirmiausia yra verslas, kurio savininkus ir valdytojus sudaro išskirtinai šeimos branduolys. Išnagrinėjus pateiktus šeimos verslo apibrėžimus galima apibendrinti, jog *šeimos verslas tai įmonė, kurioje sprendimų priėmimo teisė priklauso šeimai, taip pat bent vienas tos šeimos narys užima vadovaujančias pareigas, o pagrindinės įmonės vertybės yra tapačios ar labai artimos šeimos vertybėms ir šeima yra suinteresuota verslo tęstinumu, todėl siekia, kad verslas būtų perduodamas iš kartos į kartą.*

1.2. Pagrindiniai šeimos verslo kriterijai

Iš ankstesniame skyriuje nagrinėtų šeimos verslo apibrėžimų pavyzdžių pastebėta, jog beveik visuose pateiktuose apibrėžimuose be to, kad šeima yra pagrindinis, jungiamasis verslo elementas, yra išskiriami keli šeimos verslui būdingi kriterijai: du ar daugiau šeimos narių turi nuosavybės teises į verslą (valdo bent dalį akcijų paketo), bent vienas iš šeimos narių dalyvauja įmonės valdyme, šeima yra suinteresuota verslo tęstinumu, todėl, dažnai jis yra perduodamas iš kartos į kartą.

Remiantis skirtingais autoriais pagrindiniai šeimos verslo elementai skiriasi. Pavyzdžiui, Villalonga and Amit (2004) teigia, jog trys pagrindiniai šeimos verslo elementai yra šie: vienai ar kelioms šeimoms priklauso didžioji dalis įmonės kapitalo; didžioji dalis įmonės kontrolės teisių priklauso šeimos nariams (pagal kapitalo pasiskirstymą, balsavimo teisę) su tam tikrais galimais teisiniais apribojimais; šeimos nariams priklauso aukščiausios vadovaujančios pozicijos.

Chrisman, Chua, and Sharma (2005) mano, jog daugumoje šeimos verslo apibrėžimų yra susitelkiama ties tokiais šeimos verslo komponentais kaip nuosavybė, vadovavimas, valdymas ir kartu

paveldimumas bei kitais komponentais, kurie susitelkia į tai, kas yra šeimos verslas, įskaitant šeimos ketinimus išlaikyti kontrolės, įmonės elgsenos ir išskirtinumo kilmę iš šeimos įsitraukimo į verslą.

Astrachan ir kt. (2002) pastebi, jog ankstesniuose šeimos verslo apibrėžimuose daugiausia dėmesio buvo skiriama nuosavybei, šeimos, kuriai priklauso įmonė, įsitraukimui į nuosavybę bei valdymą ir verslo tęstinumui. Priešingai minėtiems, vėlesnieji šeimos verslo apibrėžimai koncentruojasi į šeimos verslo kultūrą (Astrachan ir kt., 2002). Patys autoriai teigia, jog pagrindinės trys šeimos verslą apibrėžiančios dimensijos yra nuosavybė, valdymas ir vadovavimas.

Tačiau kai kurie autoriai teigia, jog šeimos įsitraukimo į verslą komponentai (nuosavybė, valdymas, vadovavimas ir verslo paveldėjimas/tęstinumas) nėra pakankamas pagrindas įmonę priskirti šeimos verslui (Chrisman ir kt., 2003; Zellweger ir kt., 2010). Labai svarbu, kad šalia įsitraukimo į verslą egzistuočiau ir esminiai bruožai (Chrisman ir kt., 2003):

1. Ketinimas išlaikyti šeimos kontrolę dominuojančiame vaidmenyje.
2. Unikali, neatskiriama ir sinergija pasižymintys išteklių bei galimybių, kylančių iš šeimos įsitraukimo ir veiklos.
3. Šeimos vizija kurti vertę, kuri bus perduodama iš kartos į kartą.
4. Šios vizijos vykdymas.

Lietuvių autoriai, Bakšytė, Stripeikis (2011), teigia jog šeimos verslui apibrėžti yra naudojami trys pagrindiniai kriterijai: dalyvavimas įmonės valdyje, nuosavybės teisės ir verslo perdavimas iš kartos į kartą.

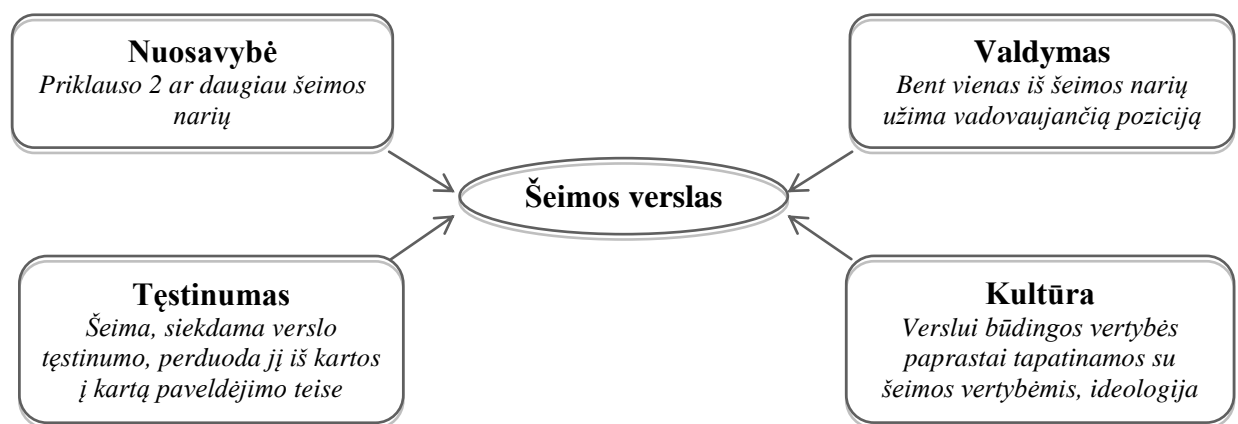
Atlikus mokslinės literatūros bei įvairių šeimos verslus jungiančių bei tiriančių organizacijų šeimos verslo aiškinimų analizę pastebėta, jog beveik visuose nagrinėtuose šaltiniuose tarp svarbiausių šeimos verslo kriterijų yra minimi nuosavybės, valdymo ir vadovavimo kriterijai. Taip pat daugeliu atvejų yra minima ir šeimos verslo tęstinumo svarba apibrėžiant šeimos verslą (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Šeimos verslo kriterijai (sudaryta autorės)

Autorius	Kriterijus				
	Nuosavybė	Vadovavimas	Valdymas	Kartų paveldimumas/ tęstinumas	Šeimos kultūra/ vertybės
Villalonga and Amit (2004)	+	+	+		
Chrisman, Chua, Sharma (2005)	+	+	+	+	+
Astrachan <i>ir kt.</i> (2002)	+	+	+		+
Bakšytė, Stripeikis (2011)	+		+	+	
Šeimos firmų institutas	+		+	+	
Europos šeimos verslo organizacija	+		+		
Miller ir kt. (2007)	+	+			
Sciascia, Mazzola (2008)	+	+			

Lea (1998)	+	+		+	+
Gallo (2000)					+

Apibendrinant atliktas išvalgas galima daryti prielaidą, jog pagrindiniai šeimos verslui apibrėžti naudojami kriterijai yra nuosavybė, valdymas ir vadovavimas. Kiek rečiau yra minimi verslo tęstinumas ir šeimos kultūra, kuri turi didelę reikšmę formuojant šeimos verslo vertybes ir kultūrą. Tačiau nagrinėjant apibrėžimus pastebėta, jog kartais valdymo kriterijus yra sutapatinamas su nuosavybės kriterijum laikant, kad verslo savininkas yra ir jo valdytojas, tarybos narys ir pan. Todėl šiame darbe šeimos modelis formuojamas įraukiant keturis esminius kriterijus, kurių pagalba įmonės turėtų būti įvertinamos siekiant nustatyti ar jos priskirtinos šeimos verslui ar ne (žr. 1 pav.).



1 pav. Pagrindiniai šeimos verslo kriterijai (sudaryta autorės remiantis Shanker ir kt., 1996; Lea, 1998; Gilding ir kt., 2015; Šeimos firmų institutas, 2013; Europos Sąjunga; Miller ir kt., 2007; Sciascia, Mazzola, 2008; Astrachan ir kt., 2002; Villalonga, Amit, 2004; Chrisman ir kt., 2005)

Pirmiausia turėtų būti įvertintas įmonės nuosavybės, t.y. įstatinio kapitalo, pasiskirstymas. Šeimos verslui priskiriamos įmonės akcinis kapitalas turėtų priklausyti ne mažiau kaip dviem šeimos nariams, o kartais ir daugiau negu vienai šeimai. Kita svarbi šeimos verslo dimensija yra valdymas. Bent vienas šeimos narys turi užimti vadovaujančią poziciją įmonės valdyme, kad būtų galima ją priskirti šeimos verslui. Taip pat šeimai paprastai svarbus verslo tęstinumas, todėl dažniausiai daug dėmesio skiriama užtikrinimui, kad verslas būtų perduodamas iš kartos į kartą. Ir paskutinė šeimos verslo identifikavimui aktuali dimensija yra kultūra. Paprastai šeimos verslui yra būdingos jį valdančios šeimos vertybės.

1.3. Šeimos verslo reikšmė pasaulio ekonomikoje

Darbu, nagrinėjančių šeimos verslo svarbą pasaulio ir atskirų valstybių ekonomikoms nėra daug. Viena to priežasčių – ribotas statistinių duomenų kiekis. Kadangi nėra aiškios ribos tarp šeimos ir ne šeimos verslo, įmones sudėtinga klasifikuoti pagal šį požymį ir dėl to nėra galimybių sukurti vieningą duomenų bazę, kurioje būtų kaupiami išskirtinai šeimos verslui priskiriamų įmonių duomenys. Tačiau pastarąjį dešimtmetį tyrimai šeimos verslo reikšmingumui nustatyti suintensyvėjo, nes po Antrojo pasaulinio karo daugelis įkurtų verslų savininkų pasiekė tą ribą, kai turi spręsti verslo paveldėjimo klausimą. Remiantis Bonos instituto atlikto tyrimo duomenimis, tokių įmonių, tarp generuojančių didesnę kaip 50 000 eurų apyvartą, iki 2010 metų buvo kas šešta (Haring, 2005).

Iki šiol atlikti, nors ir negausūs, moksliniai tyrimai pagrindžia prielaidą, jog šeimos verslas turi reikšmingą poveikį pasaulio šalių ekonomikoms. Remiantis Harvardo mokslininkais Gersick ir kt. (1997), 65-80 proc. visų pasaulio įmonių, tiek smulkių krautuvėlių ar kavinių, tiek savo srities gigantų, tarp kurių paminėtinas, pavyzdžiui, didžiausias mažmeninės prekybos tinklas "Wall-Mart", sudaro šeimos verslai, o 40 proc. šių įmonių patenka tarp 500 pelningiausių pasaulio įmonių.

Astrachan ir kt. (2002) straipsnyje, nagrinėjančiame Jungtinių Amerikos Valstijų šeimos verslo įmones, nustatė, jog prieš dešimtmetį pastarosios generavo 12 proc. šalies bendrojo vidaus produkto, 19 proc. naujų darbo vietų bei įdarbino 15 proc. visos darbo jėgos. Tokiose šalyse kaip Australija ir Čilė šeimos verslui prieš du dešimtmečius buvo galima priskirti apie 75 proc. įmonių (Owen, 1994; Martinez, 1994). Meksikoje šis rodiklis siekė net 80 proc. (Gallo, 1994). O štai besivystančios ekonomikos šalyse šeimos verslai prisideda prie ekonomikos augimo kurdami naujas pramonės šakas. Itin reikšmingą dalį, 70 proc. šalies BVP, sukuria Indijos šeimos verslo įmonės.

2 lentelė. 500 didžiausių pasaulyje šeimos verslo įmonių apibendrintos charakteristikos (sudaryta pagal Šeimos verslo centro tyrimą, 2014)

Kriterijus	Rodiklis
Bendra pardavimų vertė kasmet	6,5 trilijonų USD
Vidutiniai vienos įmonės pardavimai kasmet	13 bilijonų USD
Bendras įdarbintų darbuotojų skaičius	21 milijonas darbuotojų
Vidutinis darbuotojų skaičius vienoje įmonėje	42 280
Vidutinis vienos amžius	88 metai
Įmonę valdanti karta	44 proc. įmonių valdo ketvirta ar vėlesnė karta
Seniausia įmonė	Takenaka Corporation, veikia nuo 1610 m.
Pagrindiniai regionai	74 proc. visų įmonių yra iš JAV ir Europos
Įmonių atvirumas	52 proc. viešai listinguojamos, 48 proc. privačios

Naujausias Šveicarijos St. Gallen Universitete veikiančio Šeimos verslo centro atliktas tyrimas (2014) padėjo sudaryti 500 didžiausių pasaulyje šeimos valdomų įmonių³ pagal pajamas sąrašą (3 priedas). Šiame tyrime pabrėžiama, jog šeimos valdomos įmonės, sudarančios 80-90 proc. visų pasaulio įmonių, yra labai svarbus BVP ir darbo vietų augimo veiksnys. Lentelėje pateikiama apibendrinta informacija apie šio sąrašo įmonėms būdingus aspektus (žr. 2 lent.).

Remiantis Europos šeimos verslo organizacija, šeimos verslui priskiriamos įmonės yra svarbios ne tik dėl savo reikšmingo įnašo ekonomikai, bet ir dėl savo puoselejamų vertybių, dėl to, kad užtikrina ilgalaikį stabilumą, rodo išskirtinį įsipareigojimą vietinėms bendruomenėms bei jaučia atsakomybę prieš kitus kaip savininkai (2015). Nepaisant to, verslo svarba ar reikšmė ekonomikai dažniausiai vertinama pagal jo sukuriamą BVP dalį.

Pasak J. H. Astrachan ir kt. (2002), kai kuriose Vakarų Europos valstybėse šeimos verslo įmonės charakterizuojantys skaičiai yra kur kas reikšmingesni negu JAV. Pavyzdžiui, Vokietijoje šeimos verslai sukurią didžiąją dalį, net 66 proc., šalies BVP ir įdarbina 75 proc. visos darbo jėgos. Didžiojoje Britanijoje šeimos verslo įmonėse dirba 50 proc. visos darbo jėgos.

Kalbant apie Europą bendrai, remiantis Europos šeimos verslų organizacijos duomenimis, šeimos verslo įmonės – narės sudaro 65-80 proc. visų įmonių ir sukuria vidutiniškai 40-50 proc., t.y. daugiau kaip 6 milijonus, darbo vietų. Taip pat šios įmonės generuoja daugiau kaip 1 trilijono eurų apyvartą, kas sudaro apie 9 proc. Europos Sąjungos BVP. Žemiau pateiktame paveiksle (žr. 2 pav.) pateikiama, kokią dalį visų įmonių sudaro šeimos verslai skirtingose Europos valstybėse.

Europos Komisijos 2008 metais atliktoje apžvalgoje išskiriama ir dar keletas Europos ekonomikai reikšmingų šeimos verslo įmonių veiklos aspektų:

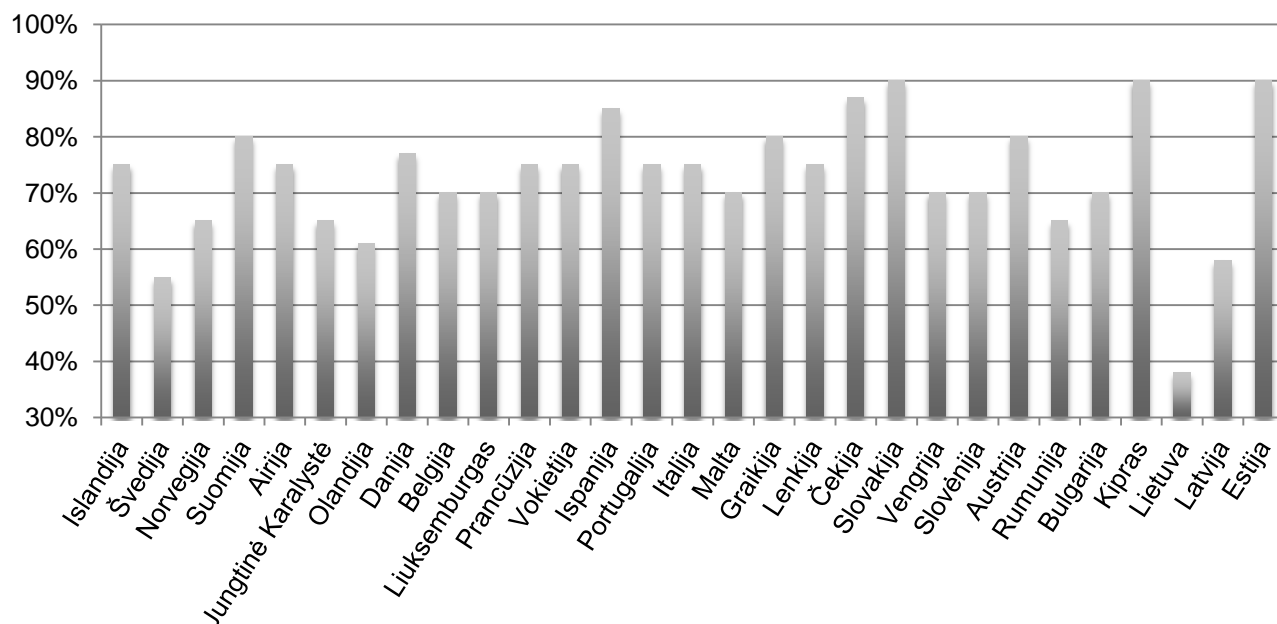
- reinvestuoja pelną atsakingai, teikdami pirmenybę finansavimui nuosavybe, o ne paskolomis;
- veikia atsakingai pagal ilgalaikę strategiją, nukreiptą į suinteresuotųjų šalių, tame tarpe darbuotojų, akcininkų, klientų ir vietos bendruomenių, interesus;
- perduoda šeimos vertybes, paremtas socialinėmis vertybėmis;
- ypatingai rūpinasi vietos ir regiono aplinka kaip verslo erdvės pagrindu;
- būdami kaip natūralūs verslumo kultūros rodikliai, skatina naują Europos verslininkų kartą;
- atlieka socialinio ir ekonominio kapitalo iš vienos kartos į kitą palydovų vaidmenį.

Tačiau, nors šeimos verslo įmonės suteikia naudą ir kuria pridėtinę vertę pasaulio bei atskirų regionų ar šalių ekonomikoms, jos ne visada yra pranašesnės už ne šeimos verslo įmones. D. Miller atliktame tyrime nustatyta, jog šeimos verslo veiklos pranašumas priklauso nuo įvairių aplinkybių,

³ The data set includes private firms with greater than 50% family ownership of the voting rights and public firms with at least 32% family ownership of the voting rights, a number the data crunchers at St. Gallen arrived at after observing that “in OECD countries on average 30% of the votes are sufficient to dominate the general assembly of a publicly listed company.”

ypač nuo imties parinkimui naudojamo šeimos verslo apibrėžimo, t.y. nuo to, kaip šeimos verslas apibrėžiamas konkrečiame tyrime (2007).

greatly depending on the definition of family business, as well as the nature of the sample being examined.



2 pav. Šeimos verslo įmonių pasiskirstymas Europos valstybėse (sudaryta autorės remiantis Europos šeimos verslų organizacijos duomenimis, 2009)

Taigi įvertinus kiekybinius ir kokybinius šeimos verslo įmonių rodiklius bei jų suteikiamą naudą ir sukuriama pridėtinę vertę galima teigti, jog šeimos verslas yra reikšmingas Europos ir kitų pasaulio valstybių ekonomikos stiprinimui ir dinamikai. Pabrėžtina, jog šeimos verslo įmonės kuria ne tik pridėtinę vertę pasaulio ir atskirų valstybių ekonomikoms, bet ir yra naudingos visuomenei. Perduodamos iš kartos į kartą šios įmonės kuria ilgalaikes tradicijas ne tik šeimos rate, bet savo autoritetu ir puoselėjamomis socialinėmis, kultūrinėmis vertybėmis formuoja šias tradicijas kur kas platesniame visuomenės rate. Dėl siekio veikti stabiliai sėkmingai šeimos verslo įmonių savininkai ir vadovai veikia atsakingai ir ypatingą dėmesį skiria suinteresuotų šaliu interesams. Ilgainiui šeimai nepriklausantys darbuotojai yra pradedami vertinti kaip šeimos nariai, siekiama juos išlaikyti įmonėje kuo ilgiau dėl jų lojalumo.

2. ŠEIMOS VERSLO TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmoje darbo dalyje buvo nustatyta, jog šeima yra svarbiausias ir bazinis šeimos verslo elementas, išskiriantis šį verslo tipą iš ne šeimos verslo įmonių. Todėl nagrinėjant bet kurį šeimos verslo aspektą visuomet pirmiausia reikia įvertinti šeimos kaip vieneto, verslo ir kiekvieno šeimos nario tarpusavio santykius (Aldrich, Cliff, 2003; Chrisman ir kt. 2009; Habbershon ir kt., 2003). Čia atsiranda šeimos verslui būdingas “šeimyniškumo” fenomenas, kuris tam tikra prasme prisideda prie šeimos verslo įmonės išskirtinumo formavimo. Taip pat šeimos aspektas nulemia visus kitus šeimos verslo ypatumus, dėl kurių formuojasi savitas požiūris į įmonės valdymą, palaikymą ir tęstinumą. Visi šie teoriniai aspektai aptariame antroje darbo dalyje.

2.1. Šeimos verslo valdymo ypatumai

Verslo valdymas priklauso nuo įvairių aplinkybių, kurios gali susiklostyti dėl vidaus ir išorės aplinkos veiksnių. Šeimos verslas yra veikiamas šių veiksnių kaip ir bet kuris kitas verslas, tačiau be įprastų – politinių, ekonominių, teisinių, socialinių ir kt. – veiksnių šeimos verslo valdymui poveikį turi ir tik jam būdingi ypatumai. Kaip jau buvo aptarta pirmoje darbo dalyje, pagrindiniai šeimos verslą apibūdinantys kriterijai yra nuosavybė, valdymas, tęstinumas bei kultūra. Būtent per šių kriterijų prizmę yra nagrinėjami šeimos verslai – išskiriami pagrindiniai verslo valdymo ypatumai, inustatomi privalumai ir trūkumai, vertinamos ateities perspektyvos.

Svarbiausia sėkmingos įmonės veiklos esmė yra darnus visų jos struktūrinių padalinių funkcionavimas ir efektyvus pagrindinių funkcijų įgyvendinimas. Kalbant apie šeimos verslo įmones labai didelis dėmesys yra skiriamas pagrindinių šeimos verslui būdingų dimensijų derinimui.

Pasak Bakšytės ir Stripeikio (2011), pagrindiniai šeimos verslo valdymo ypatumai yra trys:

- vyraujanti specifinė šeimos verslo įmonės kultūra;
- ne šeimos narių įtraukimas į verslo valdymą;
- iššūkis perduoti verslą kitai kartai.

3 lentelė. Šeimos verslo įmonių valdymo ypatumai (šaltinis Bakšytė, Stripeikis, 2011)

Valdymo ypatumas	Pagrindiniai bruožai
Vyraujanti specifinė šeimos verslo įmonės kultūra	Šeimos tapatybės dalis: simbolis, tradicija, paveldas. Savita šeimos ideologija. Šeimos vertybės ir verslo valdymas abipusiai sąveikauja. Tėvo/savininko ir vaiko/darbuotojo reiškinys: altruizmas ir visiškas pasitikėjimas. Darbuotojų atžvilgiu palankesnė strategija: vertinamas lojalumas, siekiama

	<p>išlaikyti esamus darbuotojus, kuriamos naujos darbo vietos, o visa tai užtikrina stabilumą ekonomikoje ir regioninėje darbo rinkoje.</p> <p>Glaudus ryšys tarp darbuotojų lemia operatyvesnę darbą, tarpusavio pasitikėjimą, informacijos tikslumą ir išsamumą, efektyvesnę problemų komunikavimą ir sprendimą.</p>
<p>Ne šeimos narių įtraukimas į verslo valdymą</p>	<p>Verslo vertybes ir filosofiją suformuoja verslo įkūrėjas (šeima). Akcentuojama kokybė, kuri yra šeimos garbės reikalas.</p> <p>Verslui augant profesionalai būtini, todėl neišvengiamai į verslą turi būti įtraukiami žmonės iš išorės.</p> <p>Kai šeimos valdomoje įmonėje vadybininko pareigas užima samdytas darbuotojas, kyla valdymo oportunistinio grėsmė. Šeimos nariai naudą suvokia kitaip negu savininkai, o tai dažnai yra pagrindinė dviejų interesų grupių konfliktų priežastis.</p> <p>Dvejopas požiūris į samdytus profesionalus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • atneša į šeimos verslą naują požiūrį ir perspektyvą; • samdomi darbuotojai jaučia savininko spaudimą, gauna per mažai informacijos (dėl savininko nepasitikėjimo), o tai neretai perauga į vienokias ar kitokias problemas, konfliktus. <p>Išskiriamos dvi filosofijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • orientuota į valdymą – dirba šeimos vadybininkai, kurie vienas kitu pasitiki, kontrolės poreikis nėra didelis, o ir nubausti “savą” būti sunku; • orientuota į kontrolę – dirba samdyti vadybininkai, kuriais savininkui sunku pasitikėti, o šeimos reputacija tiesiogiai priklauso nuo verslo sėkmės, todėl kontrolės funkcijos išvengti neįmanoma.
<p>Iššūkis perduoti verslą kitai kartai</p>	<p>Pirmos kartos verslo savininkas prisiima visą atsakomybę už vykdomą veiklą ir finansus. Vėlesnėse kartose vis lengviau įsileidžiami vadybininkai iš išorės, o jei šeimos nariai rodo mažą susidomėjimą verslu, jos įsipareigojimai verslo atžvilgiu yra mažinami.</p> <p>Didžioji dalis šeimos verslų žlunga jau antroje kartoje, o dar daugiau trečioje, nes neatsiranda tinkamas kompetencijas ir sugebėjimus bei motyvaciją turintis verslo paveldėtojas.</p>

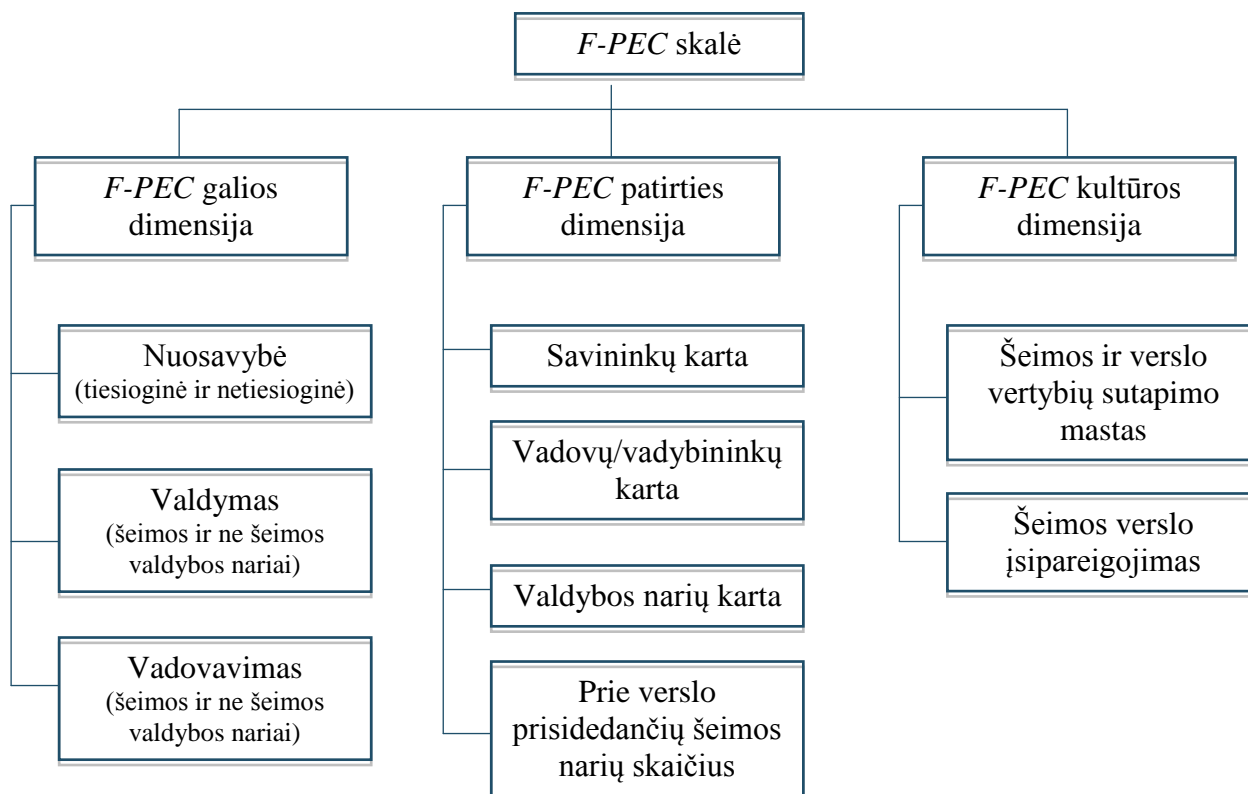
Remiantis aukščiau išdėstytu požiūriu, labai svarbią vietą šeimos versle užima šeimos kultūra, nes jos pagrindu yra formuojama ir verslo kultūra. Kultūra nulemia ir verslo vertybes, kurios gali turėti svarbų ar net lemiamą reikšmę priimant sprendimą dėl ne šeimos nario įtraukimo į šeimos valdymą. Viskas priklauso nuo to, kokią filosofiją pasirenka šeima – ar ji nori valdyti verslą, ar kontroliuoti. Ir paskutinis, bet ne ką mažiau svarbus ypatumas yra verslo perdavimas. Būtent nuo pasirinktos verslo valdymo krypties ir filosofijos priklauso jo sėkmė ir ateitis. Svarbu, kad verslas būtų ne tiesiog perduodamas atėjus tam tikram momentui, o verslo perdavimui būtų ruošiamasi iš anksto, ieškomas tinkamas šeimos narys, kuris norėtų ir galėtų rūpintis verslu ir toliau jį plėtoti.

Nagrinėjant šeimos verslo valdymo ypatumus yra ne tik nagrinėjami pagrindiniai kriterijai, tačiau ir išskiriami modeliai, atspindintys šeimos verslo įmonių dimensijų sąveiką. Toliau darbe pateikiama kelių tokių modelių analizė.

2.1.1. *F-PEC* šeimos įtakos skalė

Astrachan ir kt. (2002) teigia, jog šeimos verslo valdymas priklauso nuo to, kiek nuosavybė, valdymas ir vadovavimas yra veikiami šeimos įsitraukimo į verslą. O poveikis, pasak autorių, pasireiškia pasinaudojant galia, patirtimi ir kultūra. Todėl Astrachan ir kt. šeimos verslo valdymo ypatumus aiškina trijų dimensijų pagrindu ir šį modelį vadina *F-PEC* (*Family, Power, Experience, Culture*):

- **Šeimos įtakos galios dimensija** (angl. *The power dimension of family influence*). Anot modelio autorių, yra visiškai nesvarbu ar samdomas Generalinis direktorius vadovaus įmonei geriau, ar generalinis direktorius iš šeimos sumažins valdymo kaštus arba bus labiau motyvuotas. Svarbiausia yra šeimos įtaka įmonei ir jos valdymui apskritai. Šeimos įtaka vertinant nuosavybę nustatoma pagal tai, kokią dalį įmonės šeima valdo tiesiogiai ar per atstovus. Tuo tarpu šeimos įtaka per valdymą ir vadovavimą nustatoma proporcingai šeimos narių, esančių įmonės valdybos ar kt. taryboje, skaičiui.
- **Šeimos įtakos patirties dimensija** (angl. *The experience dimension of family influence*). Patirties verslas gauna, pirmiausia, perduodant jį iš kartos į kartą. Pats naudingiausias ir daugiausiai patirties suteikiantis yra pirmasis etapas, kai verslas perduodamas iš pirmos kartos į antrąją. Taip pat prie verslo patirties prisideda ir šeimos narių, susijusių su verslu, asmeninė patirtis. Antrųjų pusių ar vyresnio amžiaus vaikų patarimai bei diskusijos su jais tam tikru būdu taip pat praturtina verslo patirtį. Kuo daugiau yra šeimos narių, susijusių su verslu, tuo patirties įtaka stipresnė.
- **Šeimos įtakos kultūros dimensija** (angl. *The culture dimension of family business*). Pasak Klein (1991), įmonės kultūrą dažniausiai formuoja įmonės darbuotojų, dirbančių įmonėje daugiau kaip dešimt metų, pagrindinės vertybės (Astrachan ir kt., 2002). Bet ne visuomet vienos kartos darbuotojų vertybės yra priimtinos kitos kartos darbuotojų ir šeimos narių vertybėms. Svarbu įvertinti, koku mastu sutampa šeimos ir įmonės vertybės bei kiek šeima yra įsipareigojusi verslui. Carlock ir Ward (2001) teigia, jog šeimos įsipareigojimas verslui priklauso nuo to, kas šeimai svarbu ir dėl to šeimos vertybės yra jos įsipareigojimo verslui pagrindas (Astrachan ir kt., 2002). Kaip teigia modelio autoriai, labai tikėtina, jog šeimos, kurios yra labiau įsipareigojusios verslui, turi ir didesnę poveikį pačiam verslui.



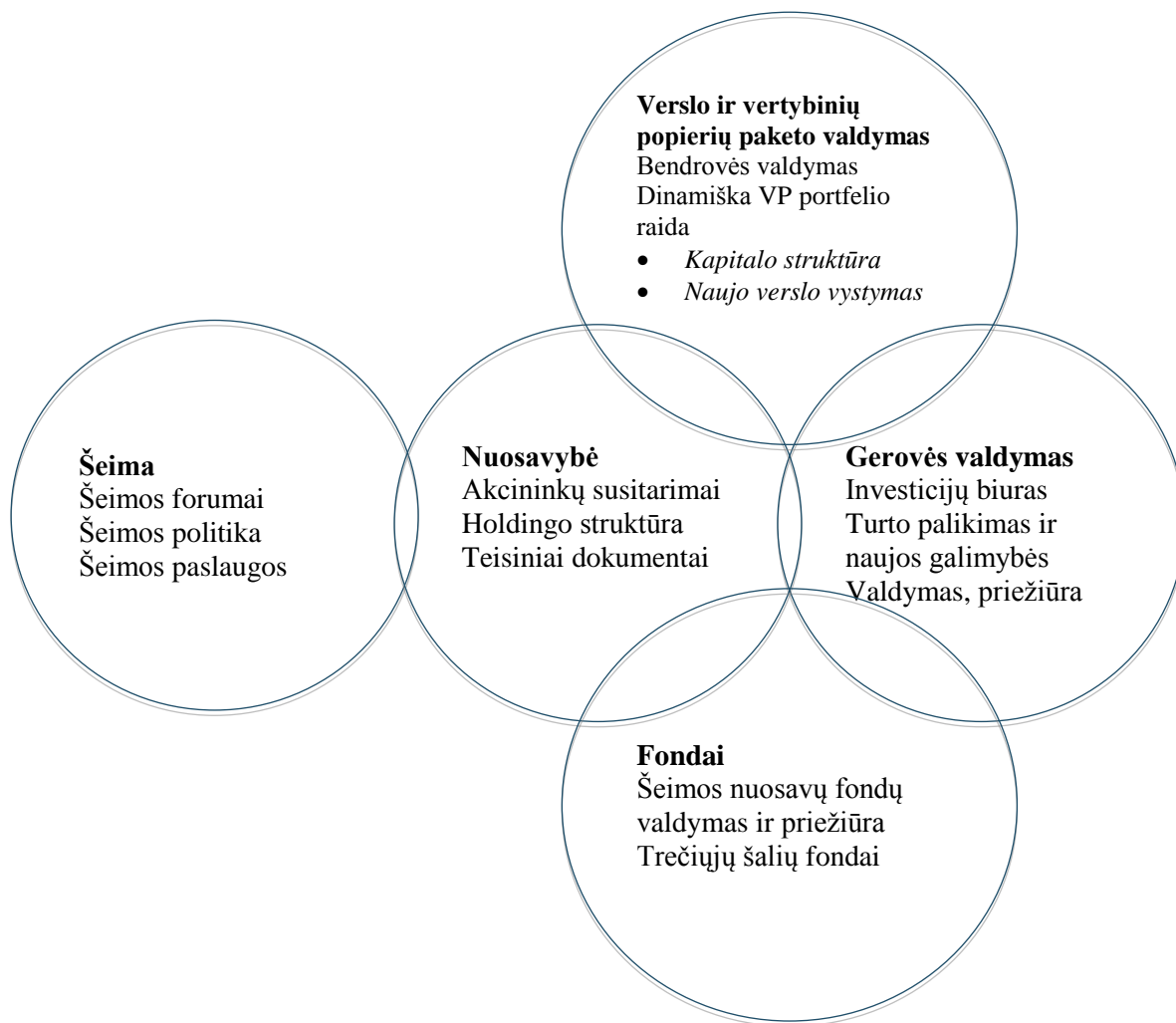
3 pav. F-PEC šeimos įtakos skalė (šaltinis Astrachan ir kt., 2002)

Taigi pagal F-PEC modelį šeimos verslas yra valdomas per tris dimensijas, kurių kiekviena atspindi šeimos vaidmens svarbą skirtingais aspektais. Kiekviena iš dimensijų (galios, patirties ir kultūros) atspindi ir tam tikrą šeimos įsitraukimą į verslą. Būtent nuo šeimos įsitraukimo lygio priklauso šeimos valdymo aspektai, t.y. kuo labiau šeimos nariai įsitraukia į įmonės veiklą ir įsipareigoja įmonei, tuo reikšmingesnę poveikį šeima turi pačiam verslui.

2.1.2. McKinsey 5 šeimos verslo atributų modelis

Siekiant susidoroti su šeimos verslui kylančiais dviem esminiais iššūkiais – tvirtos verslo pozicijos pasiekimu bei šeimos narių įsipareigojimu ir galimybių tapti verslo savininkais bei jį išlaikyti pasinaudojimu – svarbu, kad visos šeimos verslo dimensijos sklandžiai tarpusavyje derėtų ir lygiagrečiai viena kitos efektyviai funkcionuotų (McKinsey, 2010).

Remiantis McKinsey modeliu (žr. 4 pav.), harmoningi šeimos tarpusavio santykiai ir supratimas, kaip šeimos nariai turėtų dalyvauti versle, nuosavybės struktūra, teikianti pakankamai kapitalo verslo augimui ir leidžianti šeimai kontroliuoti svarbiausias verslo sritis, stiprus įmonės valdymas ir dinamiškas verslo portfelis, profesionalus šeimos turto valdymas bei labdaros organizacijų steigimas šeimos vertybėms puoselėti ateinančioms kartoms – tai yra sėkmingai, darniai ir ilgai veikiančio verslo esmė (McKinsey, 2010).



4 pav. McKinsey penkių šeimos verslo atributų modelis (šaltinis McKinsey, 2010)

ŠEIMA. Šeimos verslo veiklos stabilumas sukasi aplink patį svarbiausią, pamatinį šeimos verslo kriterijų – šeimą. Todėl labai svarbu šeimos versle užtikrinti gerus šeimos narių tarpusavio santykius. Tam, remiantis McKinsey kompanijos straipsniu, pirmiausia, reikia nustatyti šeimos narių roles įmonėje (akcininkai, tarybos nariai, vadybininkai ir t.t.), kad tarp jų kiltų kuo mažiau nesutarimų dėl valdžios ar pinigų. Taip pat svarbu formuoti žodinius ir rašytinius susitarimus, apibrėžiančius įvairius su įmonės valdymu susijusius klausimus, pavyzdžiui, įmonės tarybos rinkimą, šeimos narių dalyvavimą įmonės veikloje ir pan., siekiant būsimoms kartoms perduoti įmonės valdymo normas ir kultūrą. Pastaroji kartu su šeimos vertybėmis yra puoselėjamos ir perduodamos iš kartos į kartą. Siekiant išlaikyti šeimos vertybes svarbus visos šeimos interesas, kuris skatinamas įtraukiant šeimą į socialinių projektų įgyvendinimą ar labadaros fondų steigimą ir priežiūrą. O dėl neretai šeimos verslo įmonėms būdingo meritokratinio požiūrio į valdymą yra kuriamos šeimos politikos, apibrėžiančios, kaip šeimos nariai turėtų nusipelninti užimti aukščiausias įmonės vadovų pozicijas (McKinsey, autoriai, 2010).

NUOSAVYBĖ. Įmonės kapitalo didinimo ir šeimos grynųjų pinigų poreikio suderinimas yra viena pagrindinių konfliktų priežasčių, ypač perduodant valdžią iš vienos kartos į kitą. Todėl šeimos verslai reguliuoja nuosavybės klausimus ilgalaikiais, 15-20 metų galiojančiais susitarimais dėl vidinės bei išorinės prekybos įmonės akcijomis. Dauguma šeimos verslo įmonių yra privačiai valdomos organizacijos su sąlyginai nepriklausomais filialais, kuriuos gali valdyti ir valstybė. Tačiau dauguma pačių svarbiausių filialų yra privatūs, t.y. pavaldūs šeimai. Visiškai atsiribodama nuo išorinių investuotojų šeima verslo augimą stimuliuoja reinvestuodama didžiąją dalį gaunamo pelno. Tokiu būdu išvengiama interesų konfliktų su instituciniais investuotojais, siekiančiais didesnės trumpalaikės grąžos. Tai užtikrinti padeda aiški finansų politika.

VALDYMAS IR VERSLO PORTFELIS. Turėdama aiškias gaires ir taisykles šeimos verslo įmonė gali sėkmingai įgyvendinti savo verslo strategijas esant dviems pagrindiniams sėkmės faktoriams:

- stiprios valdybos: valdyboje postus gali užimti tiek šeimos nariai, tiek samdyti darbuotojai, kurie, svarbiausia, būtų kvalifikuoti; valdybos narių rinkimo/skyrimo taisyklės kiekvienoje įmonėje gali skirtis;
- aiškūs ilgalaikiai valdomo portfelio tikslai: staigaus trumpalaikio augimo vengiama siekiant apsaugoti šeimos turtus (gerovę) ir verslo kontrolę; tokios strategijos pasirinkimas sumažino verslo tikimybę gauti didesnę naudą ekonominių pakilimų ar pikų metu, tačiau išlaiko didesnes galimybes išvengti bankroto sunkmečių metu.

TURTŲ VALDYMAS. Be pagrindinės veiklos šeimos verslo įmonės turi gebėti efektyviai valdyti savo turimą turtą, kuris dažniausiai būna likvidus arba pusiau likvidus, pvz., investicijos į rizikos draudimo ar privataus kapitalo fondus. Rekomenduojama šeimos turtų valdymui turėti turto valdymo biurą, kuriame dirbtų profesionalai. Penki pagrindiniai faktoriai, lemiantys sėkmingą turtų valdymą, kuriuos išskyrė McKinsey kompanija, yra šie: aukštas profesionalumo lygis su apibrėžtais procesais ir procedūromis; griežti pardavimų ir investicijų kriterijai; griežtas veiklos valdymas; stipri rizikos valdymo kultūra turinti apibendrintus vertinimo ir stebėjimo kriterijus; apgalvotas talentų valdymas.

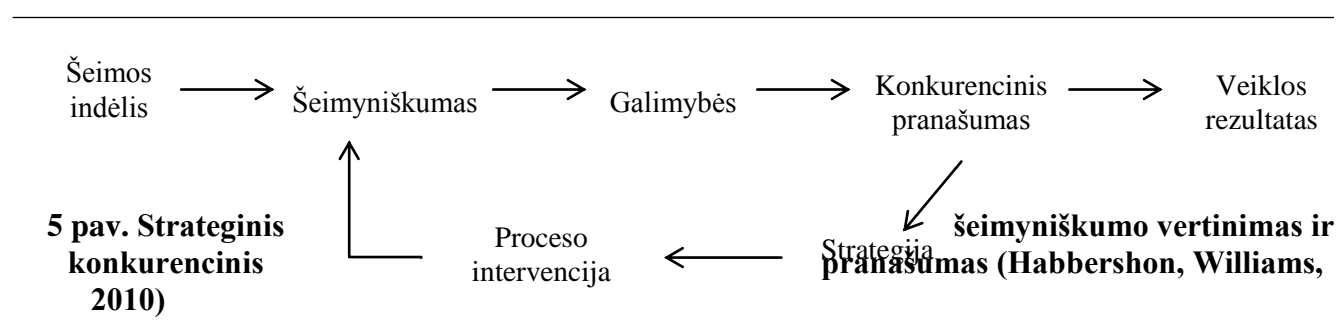
LABDAROS FONDAI. Labdaros fondai yra labai svarbus elementas siekiant išklaikyti šeimų įsipareigojimą verslui suteikiant jų nariams, nedirbantiems įmonėje, prasmingų darbų ir taip palaikant šeimos vertybes bei perduodant jas iš kartos į kartą. Labai svarbu yra suprasti, jog pinigai patys savaime negarantuoja stipraus socialinio poveikio. Kartu su finansiniais ir operatyviniais aspektais šeima turi puoselėti ir su filantropine veikla susijusią kultūrą, perduodamą iš kartos į kartą. Be to, svarbu

2.1.3. Šeimyniškumo koncepcija

“Šeimyniškumas” arba naujesniuose darbuose vadinamas ištekliais paremtas požiūris yra viena naujausių populiarių koncepcijų, kurios pagrindu nagrinėjamas šeimos verslas (Dyer, 2006; Frank ir kt., 2010). Šią koncepciją 1999 metais pristatė Habbershon ir Williams. Remdamiesi savo išvalgomis Habbershon ir Williams (1999) šeimyniškumą apibūdina kaip unikalų išteklių paketą, kurį konkreti įmonė turi dėl sistemų sąveikos tarp šeimos, atskirų jos narių ir verslo. Šis šeimyniškumo apibrėžimas suteikia vieningą sistemų perspektyvą šeimos įmonės veiklos pajėgumų ir konkurencinio pranašumo atžvilgiu (Habbershon, Williams, 1999).

Koncepcijos pagrindas yra šeimos verslo išteklių nustatymas ir įvertinimas siekiant nustatyti, kokioms sąlygoms esant jie gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą (Habbershon, Williams, 1999; Irava, Moores, 2010). Šeimos verslo ištekliai yra skirstomi į kategorijas. Pirminiame koncepcijos variante jos autoriai visus išteklius susikirstė į keturias kategorijas – fizinio kapitalo, žmogiškojo kapitalo, organizacinio kapitalo ir procesinio kapitalo ištekliai (Habbershon, Williams, 1999). Irava, Moores (2010), tuo tarpu, šeimos verslo išteklius skirsto į tris kategorijas: žmogiškieji, organizaciniai ir procesiniai. Pastarieji autoriai tokį skirstymą grindžia tyrimu, kuriame nustatė, jog būtent šios trys išteklių kategorijos labiausiai pasireiškia jų tirtose įmonėse.

Pačia šeimyniškumo koncepcija stengiamasi atsakyti į klausimą “Kuo šeimos verslai skiriasi nuo kitų tipų verslų?” (Frank ir kt., 2010). Norint atsakyti į šį klausimą, pasak Habbershon, Williams (2010), nebeužtenka tiesiog palyginti šeimos ir ne šeimos verslų pagal veiklos ar kitus rodiklius, o reikia vertinti strategiškai reikšmingą elgesį ir socialinius reiškinius įmonėje kaip išteklius, galimybes bei kompetencijas, kurių konkurencinis pranašumas būtų įvertintas tos įmonės strateginiame ir konkurenciniame kontekste (žr. 5 pav.).



Habbershon, Williams (2010) išskiria šešis žingsnius, kaip šeimyniškumo koncepcijos pagrindu apibrėžti šeimos verslo valdymo ypatumus:

1. Apibrėžiamas šeimos indėlis į verslą, sukuriant įsitikinimų, praktikų, politikų, filosofijų ir doktrinų sistemos šabloną.

2. Šeimos indėlis turi būti įvertinamas pagal keturias išteklių kategorijas siekiant nustatyti nagrinėjamos įmonės šeimyniškumui būdingų išteklių rinkinį.
3. Turi būti išanalizuotos ir su šeimyniškumo ištekliais susietos įmonės galimybės. Šiame žingsnyje darosi aiškiau, kaip šeimyniškumas tampa galimybėmis, turinčiomis potencialą kurti konkurencinį pranašumą.
4. Galimybės turi būti įvertinamos išorinės konkurencinės aplinkos šviesoje, siekiant pagrįsti kaip įmonė gali įgyti tvarų konkurencinį pranašumą. Neužtenka pasakyti, kokius šeimyniškumo išteklius ir galimybes turi įmonė, svarbu parodyti šie elementai kuria veiklos pranašumą konkurentų atžvilgiu.
5. Įmonės strategijos turi atspindėti konkurencinę analizę. Diskusija kaip valdymas gali padidinti galimą pranašumą per konkrečias strategijas įgauna naują prasmę kai vadybininkų komanda labiau supranta išteklius, galimybes ir konkurencinę poziciją.
6. Naudojant skirtingas procesų intervencijos formas (šeimos susitikimus, valdymo komandų susitikimus ir pan.) šeimyniškumo ištekliai gali būti nuolatos atnaujinami ir papildomi.

Apibendrinant nagrinėtus modelius iš pirmo žvilgsnio jie atrodo skirtingi dėl juose įtraukiamų skirtingų šeimos verslo atributų ir dėl to, kad modeliai nagrinėja šeimos įmones skirtingais požiūriais. Tačiau atlikus detalesnę modelių analizę pastebėta, jog visų trijų modelių autoriai kaip pagrindinį aspektą išskiria šeimos įsitraukimo į verslą mastą. Visgi šis aspektas ne visuose modeliuose išreiškiamas tiesiogiai. McKinsey modelio atveju šeimos įsitraukimas nėra pabrėžiamas kiekvienos nagrinėjamos dimensijos atveju, tačiau akivaizdu, jog tiek paties verslo, tiek šeimos turtų valdymo efektyvumas priklauso nuo to, kiek tuo suinteresuoti ir kiek į tai įsitraukę yra šeimos nariai, nes samdytiems vadovams ir vadybininkams suinteresuotumo ilgalaikėje perspektyvoje gali pritrūkti. Taip pat šeimos įsitraukimas itin svarbus dalyvaujant labdaros fondų veikloje, kurių paskirtis yra puoselėti ir plėtoti šeimos ir verslo vertybes, palaikyti ir perduoti kitoms kartoms verslo kultūrą. Pastarosios svarba McKinsey modelyje nors ir netiesiogiai, tačiau yra išskiriama kaip ir F-PEC modelyje. Šeimyniškumo koncepcija aiškiai apibrėžia šeimos įsitraukimo į verslą nustatymą kaip pirmą žingsnį pradėdant nagrinėti šeimos verslą. Būtent nuo šeimos indėlio įvertinimo priklauso visų šeimos verslo valdymo modelio žingsnių tikslumas.

Taigi, nagrinėti modeliai turi bendrų bruožų ir svarbiausi juose nagrinėjami šeimos verslo valdymui būdingi ypatumai ir atributai, nors įvardinti skirtingai, apima panašius ar net tuos pačius šeimos verslo valdymo ypatumus. Nagrinėtų modelių elementus susieti būtų galima tokia tvarka kaip pateikiama 4-oje lentelėje.

4 lentelė. Šeimos verslo valdymo modelių atributų palyginimas (sudaryta autorės)

	I grupė	II grupė	III grupė	IV grupė
F-PEC modelis	Fizinio kapitalo ištekliai	Žmogiškojo kapitalo ištekliai	Organizacinio kapitalo ištekliai	Proceso kapitalo ištekliai
McKinsey modelis	-	patirties dimensija	galios ir kultūros dimensijos	Patirties ir dalios dimensijos
“Šeimyniškumo” koncepcija	Nuosavybė ir turtų valdymas	šeima;	šeima, nuosavybė, labdaros fondai	Valdymas ir verslo portfelis

2.2. Teigiami ir neigiami šeimos verslo aspektai

Daugelis autorių pastebi, jog šeimos verslo įmonės rodo geresnius veiklos rezultatus negu ne šeimos verslo įmonės (Haring, 2005; Zellweger, 2007; Habbershon, Williams, 2010). Yra ir teigiančių, jog dėl šeimos aspekto verslo rezultatai yra prastesni (Gallo, 1994; Tapies, Cappuyns, 2000; Perez-Gonzalez, 2006; Westhead, Howorth, 2006; Oswald ir kt. 2007; Lam, Lee, 2012; Lin, Chen, 2012). Kalbant apie šeimyniškumo poveikį šeimos verslo rezultatams, tyrimais grindžiama, jog jie priklauso nuo to, kaip šeima sugeba balansuoti ir valdyti paradoksalią verslo išteklių prigimtį (Irava, Moores, 2010). Todėl dėl šeimos verslo specifikos ir valdymo ypatumų susiformuoja tam tikri šio tipo verslui būdingi aspektai, kurie gali tarnauti kaip privalumai ir kaip trūkumai (Irava, Moores, 2010).

Vienas šeimos verslo privalumų yra dėmesys į ilgalaikę perspektyvą (Haring, 2005; Zellweger, 2007; Bakšytė, Stripeikis, 2011). Šeimos verslo savininkų pagrindinis tikslas yra išlaikyti verslą ir perduoti jį kitoms kartoms, o ne per trumpą laiką gauti kuo didesnę pelną (Daily, Dollinger, 1992). Todėl tokių įmonių veikla yra geriau apgalvota ir jos lengviau išgyvena ekonomikos sunkmečius.

Kitas labai svarbus teigiamas šeimos verslo aspektas yra artimi verslo savininko ir darbuotojų santykiai (Haring, 2005; Bakšytė, Stripeikis, 2011; Machek ir kt., 2013). Dėl tokios santykių specifikos įmonės valdymo kaštai yra mažesni, nes šeimos narius jungia panašios vertybės, o tai lemia savininkų ir vadybininkų sutarimą dėl verslo tikslų ir didesnę pasitikėjimą vienas kitu (Dyer, 2006). Zellweger pastebi, jog dėl gebėjimo puoselėti artimesnius darbuotojų santykius, jų įsipareigojimą ir atsidavimą, šeimos verslo įmonės gali sukurti stipresnius prekės ženklus ir daugiau inovacijų, nes jos stengiasi išlaikyti savo darbuotojus (2007).

Struktūriniai rodikliai tokie kaip įmonės dydis ir darbuotojų skaičius taip pat turi teigiamą poveikį šeimos verslui. Kadangi šeimos verslo įmonės dažniausiai yra sąlyginai nedidelės ir turi nedidelį skaičių darbuotojų, jos lanksčiau reaguoja į pasikeitimus, lengviau prisitaiko prie besikeičiančių rinkos sąlygų (Zellweger, 2007; Bakšytė, Stripeikis, 2011).

Teigiamą poveikį įmonės rezultatams turi ir šeimos vardo naudojimas įmonės pavadinime (Dyer, 2006; Cabrera-Suarez ir kt., 2011). Šis veiksnys formuoja teigiamą klientų nuomonę, nes

šeimos vardo naudojimas paprastai yra siejamas su prestižu ir patikimumu, kurių prarasti šeima nėra suinteresuota. Nenorėdama šeimos vardui suteikti neigiamų asociacijų šeima visuomet sieks geriausios kokybės savo gaminamam produktui ar teikiamai paslaugai (Cabrera-Suarez ir kt., 2011).

Kita vertus, tam tikri šeimos verslo ypatumai gali būti vertinami ne tik teigiamai, bet ir neigiamai. Vienas jų yra šeimos verslo orientavimas į ilgalaikę perspektyvą, nes dėl šios pozicijos šeimos verslai, o ypač mažesnieji, nėra orientuoti į greitą, o kartais ir apskritai jokią finansinį rezultatą, (Birley, 2000). Dėl to mažėja verslo pelningumas, o ilgainiui ir jo augimas (Bennedsen ir kt., 2007; Villalonga, Amit, 2006), nes “nedidelės veiklos apimtys daugeliui šeimos įmonių trukdo vykdyti masinę gamybą, todėl gaminama nedideliais kiekiais, nepasinaudojama masto ekonomika” (Bakšytė, Stripeikis, 2011).

Artimi šeimos narių santykiai taip pat gali turėti neigiamą poveikį verslui, nes šeimos nariai gali nesukontroliuoti vienas kito dėl per didelio altruizmo, oportunisto ir išsisukinėjimo, skirti mažiau dėmesio kompetencijų vertinimui, įgūdžių lavinimui (Dyer, 2006; Bakšytė, Stripeikis, 2011). Ilgalaikėje perspektyvoje tai gali pakenkti verslo produktyvumui.

Taip pat tarp šeimos narių egzistuoja didesnė konfliktų tikimybė, dėl ko gali nukentėti šeimos reputacija (Dyer, 2006). “Asmeniniai nesutarimai tarp šeimos narių (pvz. skyrybos) tiesiogiai įtakoja verslo veiklą.” (Bakšytė, Stripeikis, 2011). Suprastėjus įmonės reputacijai įmonė gali prarasti dalį klientų, o kartu su jais ir dalį pajamų.

Taigi nepaisant to, jog šeimos verslas pasižymi tam tikrais aspektais, kurie leidžia jį išskirti iš ne šeimos verslų ir suteikia tam tikrų privalumų, ne visuomet šie privalumai teigiamai veikia įmonių rezultatus. Tam tikrai atvejais šeimos verslui būdingus bruožus galima laikyti privalumais, tačiau tam tikrais atvejais jie gali būti ir trūkumai, neigiamai veikiantys įmonių įvaizdį, veiklą ir rezultatus. Svarbu tinkamai įsivertinti visus aspektus, kurie gali turėti įtakos verslui ir atitinkamai juos valdyti, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas ir verslas gyvuotų kiek įmanoma ilgiau ir būtų galimybė plėsti ir perduoti jį būsimoms kartoms.

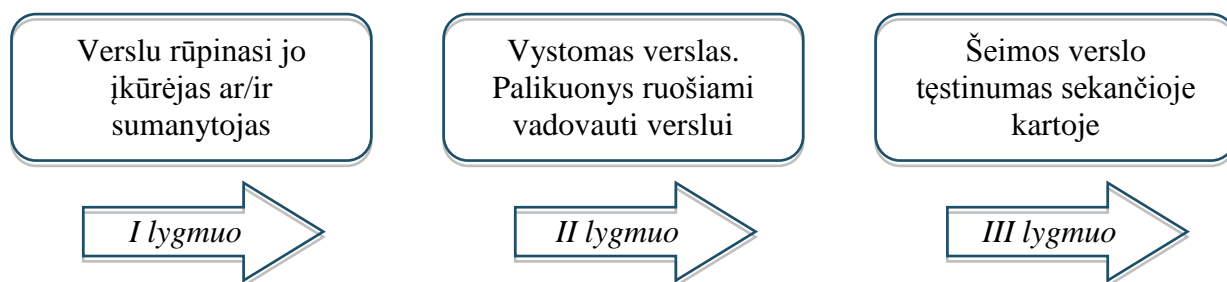
2.3. Šeimos verslo plėtros ypatumai

Plėtra, laikui bėgant, yra natūralus kiekvieno verslo, siekiančio augti ir gauti geresnius finansinius rezultatus, žingsnis. Nuo verslo plėtros būdo pasirinkimo priklauso ir tolimesni verslo veiklos ypatumai (Cucculelli, Micucci, 2008). Šeimos verslo atveju svarstant plėtros galimybes didelę reikšmę turi požiūris į ne šeimos narių įtraukimą į verslą. Kaip jau buvo minėta ankstesniuose skyriuose, neretais atvejais šeimos verslo įkūrėjai labai atsargiai vertina galimybę įsileisti į vadovaujančias pozicijas šeimai nepriklausančius asmenis dėl nepasitikėjimo, galimo ilgalaikių

lūkesčių, vertybių nesutapimo. Tačiau tam tikrais atvejais priimti sprendimą įsileisti į verslą asmenis “iš išorės” yra neišvengiama, jei nenorima verslo nutraukti.

Wennberg ir kt., (2011) manymu, nors yra naudinga įvertinti įvairius šeimos verslo nuosavybės perdavimo būdus, tačiau svarbiausias yra susijęs su dilema ar išlaikyti verslą šeimoje, ar perduoti jį asmeniui iš išorės. Autoriai išskiria du, jų manymu, pagrindinius verslo plėtros būdus: nuosavybės teisių perdavimas šeimoje, kai verslą perima paveldėtojas (sutuoktinis ar vaikas) ir nuosavybės teisių perleidimas ne šeimos nariui (Wennberg ir kt., 2011).

Ward (1988) šeimos verslo plėtros specifikai apibrėžti siūlo trijų lygmenų šeimos verslo vystymo modelį (6 pav.). Remiantis šiuo modeliu, pirmajame lygmenyje šeimos ir savininko tikslai sutampa ir savininkas kryptingai bei nuosekliai veikia siekdamas įsitvirtinti rinkoje. Jis pats aktyviai dalyvauja verslo valdyme, priima sprendimus visais verslo klausimais. Antrajame lygmenyje dar vis plėtojamas versla kartu ruošiant vaikus kaip verslo paveldėtojus. Paskutiniame, trečiajame, lygmenyje verslas yra perduodamas kitai kartai. Neretai kita karta yra mažiau suinteresuota verslo vystymu ir sėkme, dėl ko versle ir net pačioje šeimoje kyla konfliktai.



6 pav. Šeimos verslo vystymo modelis (Šaltinis: sudaryta autorės pagal Ward, 1988)

Apibendrinant vertėtų pastebėti, jog praktikoje yra ne vienas atvejis, kai įmonė buvo įkurta kaip šeimos verslas ir laikui bėgant vedama gerų puikių rezultatų įmonė pradėjo plėtra. Dėl plėtros, žinoma, atsiranda ir didesnio personalo poreikis. Tik šeimos nariais intensyvios plėtros atveju jau nebepavyks užpildyti laisvų vietų, o ir lūkesčiai neretai gali būti didesni, negu gali pasiūlyti šeimos narys. Verslui plečiantis reikalingi daugiau žinių, patirties ir kompetencijų turintys darbuotojai. Todėl prieš priimant sprendimą dėl ne šeimos narių samdymo ar nesamdymo į šeimos verslo įmonę turi būti gerai apsvarstytos ateities perspektyvos ir numatyta plėtros strategija.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Atliktos teorinių šeimos verslo aspektų analizės pagrindu buvo nustatyta, jog šeimos verslo įmonėse jungiasi trys dimensijos – šeima, verslas ir nuosavybė. Jas galima tapatinti su Tagiuri, Davis 1982 metais sukurtame ir iki šių dienų plačiai naudojamame modelyje įvardijamomis šeimos, nuosavybės ir vadybos sferomis. Būtent šių sferų ar dimensijų pagrindu yra nagrinėjami šeimos verslo ypatumai. O pagrindinis juos nulemiantis aspektas, kaip sutaria autoriai, yra šeimos įsitraukimo į verslą mastas.

Įvertinus su šeimos verslu susijusią problematiką buvo nustatyta, jog daugiausia diskusijų kyla dėl šiam verslui priskiriamų įmonių valdymo specifikos. Kaip buvo nustatyta atliekant mokslinės literatūros analizę, šeimos verslo valdymo modelis priklauso nuo šeimos verslo ypatumų. Tai reiškia, kad šeimos įsitraukimo į verslą mastas, nuo kurio priklauso šeimos verslo ypatumai, tam tikra prasme nulemia ir šeimos verslo valdymo ypatumus.

Kadangi valdymo ypatumai yra svarbūs verslo plėtrai, yra svarbu juos nustatyti siekiant įvertinti šeimos verslo tendencijas Lietuvoje. Todėl empirinio tyrimo pagalba siekiama nustatyti Lietuvos šeimos verslo įmonių valdymo ypatumus ir galimas šeimos verslo ateities tendencijas Lietuvoje vertinant Europos Sąjungos kontekste.

Tyrimo problema – kokios yra šeimos verslo įmonių ypatybės ir ateities tendencijos Lietuvoje.

Tyrimo objektas – šeimos verslo įmonių valdymo ir tęstinumo ypatumai.

Tyrimo subjektas – Lietuvos šeimos verslo įmonės.

Tyrimo tikslas – nustatyti šeimos verslo Lietuvoje ypatumus ir kokios yra šio verslo tendencijos.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo suformuluotas **uždaviniai**:

- apklausti šeimos verslo įmonių vadovus siekiant išsiaiškinti, kokios yra šeimos verslo ypatybės;
- remiantis apklausos ir interviu rezultatais įvertinti šeimos verslo tęstinumo galimybes (tendencijos) Lietuvoje, Europos Sąjungos kontekste.

Kadangi empirinio tyrimo tikslas sudarytas iš dviejų dalių, tiriančių skirtingus objektus, įgyvendinti reikalinti skirtingi tyrimų metodai. Todėl tyrimo strategija apima kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodus.

Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize kokybiniam tyrimui buvo sudarytas pusiau struktūruotas interviu.
2. Duomenims surinkti interviuoti 7 šeimos verslo įmonių vadovai.
3. Kokybinės turinio analizės pagalba apdoroti tyrimo duomenys.

4. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais parengtas klausimynas pilotiniam tyrimui.
5. Pilotinio tyrimo metu apklausti Mažeikių rajono šeimos verslo vadovai.
6. Pilotinio tyrimo duomenys apdoroti naudojant aprašomąją statistiką (vidurkius, standartinį nuokrypį, duomenų sisteminimą, grafinį atvaizdavimą).
7. Remiantis pilotinio tyrimo rezultatais nustatytas tolimesnio išsamaus tyrimo poreikis.

Siekiant įgyvendinti pirmąją tyrimo tikslo dalį – nustatyti kokie yra šeimos verslo ypatumai – reikalingas šeimos verslo atstovų nuostatų tyrimas. Šiam tikslui buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, kuris ir leidžia įvertinti tiriamųjų nuostatas (Pranulis, Dikčius, 2012).

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudoti šie metodai:

- Duomenų surinkimui – pusiau struktūruotas interviu. Interviu buvo imamas pagal iš anksto paruoštą klausimyną (žr. 2 priedą) paliekant galimybę labiau įsigilinti į kai kurias temas esant poreikiui. Klausimynas sudarytas iš 7 klausimų, kurių pagalba siekiama nustatyti, kokie ypatumai, remiantis interviu dalyvių nuomone, būdingi šeimos verslui Lietuvoje.
- Duomenų apdorojimui – kokybinė turinio analizė.

Antrajai tyrimo tikslo daliai – įvertinti šeimos verslo tendencijas – įgyvendinti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Šis tyrimas atliekamas remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, kurie panaudojami sudarant kiekybinio tyrimo instrumentą – klausimyną. Kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas siekiant apklausti didesnę imtį ir gautus duomenis apdoroti statistinių metodų pagalba bei argumentuoti remiantis statistiniais rodikliais taip sustiprinant ankstesnių duomenų subjektyvią interpretaciją.

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo naudoti šie metodai:

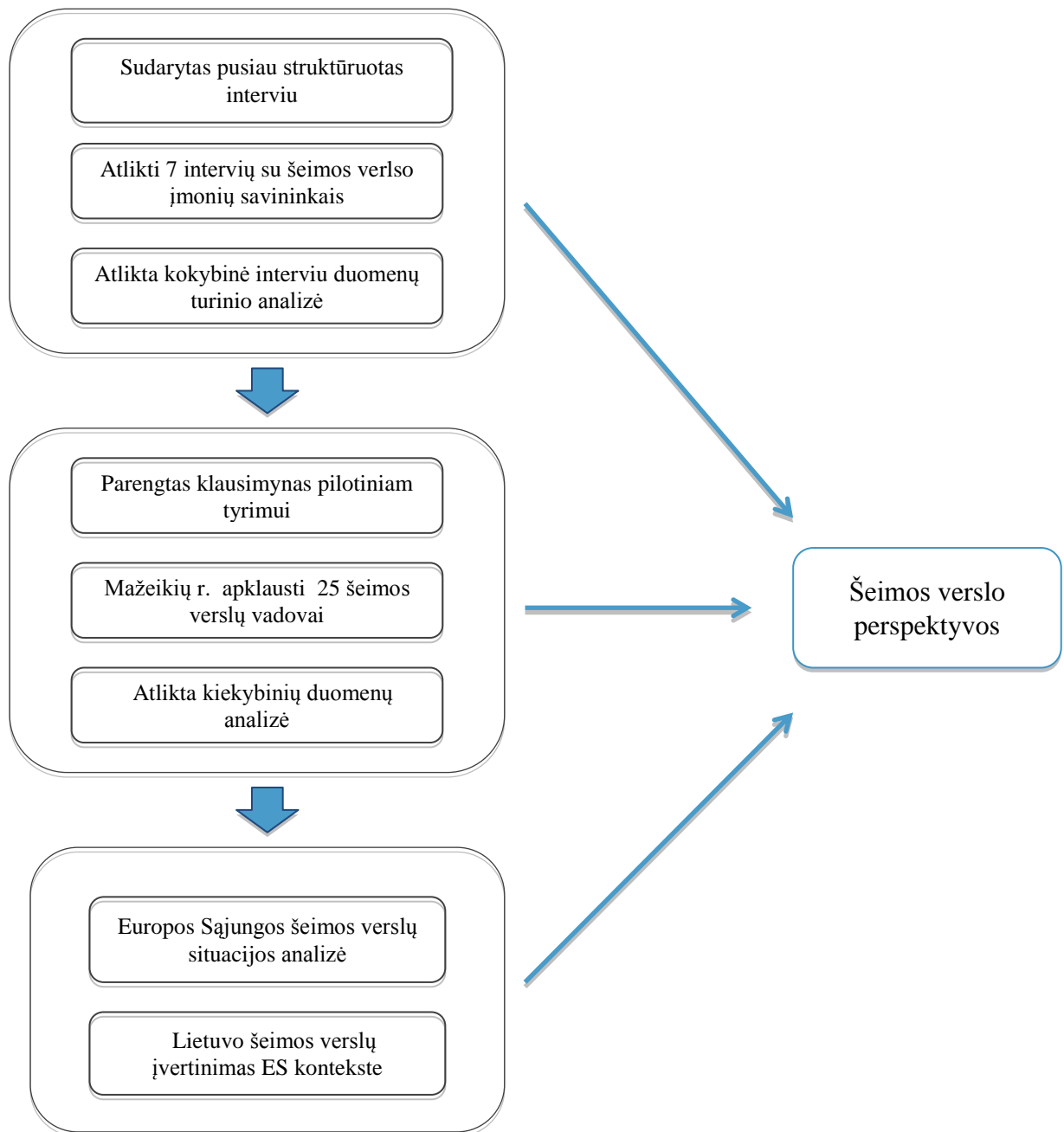
- Duomenų surinkimui – apklausa. Apklauso klausimynas (žr. 3 priedą) buvo sudarytas remiantis kokybinio tyrimo rezultatų duomenimis. Klausimyną sudaro trys klausimų blokai. Pirmojo bloko klausimais renkami duomenys apie respondentą ir jo įmonę. Antrajame klausimų boke pateikiami klausimai, skirti nustatyti šeimos verslo įmonių vadybos aspektus. Trečiasis klausimų blokas skirtas nustatyti šeimos verslo tęstinumo problemoms. Apklausoje pateikiamas vienas nestruktūrizuotas klausimas, o visi kiti yra struktūrizuoti. Iš pastarųjų 5 klausimai yra sudaryti remiantis Likerto metodu, visi kiti klausimai yra plataus pasirinkimo (Pranulis, Dikčius, 2012).
- Duomenų apdorojimui – aprašomoji statistika (vidurkiai, standartinis nuokrypis, duomenų sisteminimas, grafinis atvaizdavimas); koreliacinė analizė pagal Spearmano koeficientą, kuris yra skirtas intervaliniams ir ranginiams kintamiesiems. Koreliacinės analizės metu yra tikrinama hipotezė: H_0 : Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus nuliui (kintamieji yra nepriklausomi); H_a : Spearman'o koeficientas near lygus nuliui.

- Klausimyno patikimumas įvertintas pagal Cronbach alfa koeficientą, kurio reikšmė rodo koreliaciją tarp dviejų skalės dalių vidurkį atlikus visus galimus pusinius skalės padalijimus (Dikčius, 2011). Šis koeficientas kinta režiuose nuo 0 iki 1:
 - o kai $\alpha < 0,5$ – skalės patikimumas yra netenkinamas;
 - o kai $0,5 < \alpha < 0,6$ – skalės patikimumas yra patenkinamas;
 - o kai $0,6 < \alpha < 0,9$ – skalė yra patikima;
 - o kai $0,9 < \alpha < 1$ – skalės patikimumas geras, tačiau turėtų būti patikrinamas.

Tyrimo aibė. Interviu buvo paimtas iš 7 šeimos verslo narių (5 jų iš Mažeikių rajono, 2 iš Vilniaus). Apklausa buvo išsiųsta el. paštu 25-iems šeimos verslo įmonių vadovams Mažeikių rajone.

Anketinių duomenų analizė atliekama naudojant MS Excel ir SPSS Statistics programa.

Remiantis tyrimo instrumento turiniu galima pateikti tyrimo modelį, atspindintį tyrimo eigą ir nuoseklumą (7 pav.).



7 pav. Tyrimo modelis (sudaryta autorės)

4. ŠEIMOS VERSLO YPATYBIŲ IR PERSPEKTYVŲ LIETUVOJE TYRIMO REZULTATAI

Teorinių šeimos verslo aspektų analizės rezultatai parodė, jog šeimos verslas pasižymi tam tikrais aspektais, kurie leidžia jį išskirti iš ne šeimos verslų ir neretai suteikia verslui tam tikrų privalumų. Siekiant geriausių rezultatų, kurie užtikrintų sėkmingą verslo plėtrą ir galimybę perduoti šeimos verslą būsimoms kartoms, svarbu tinkamai įsivertinti visus verslo ypatumus, kurie gali vienaip ar kitaip paveikti šeimos verslo tendencijas, suprasti kaip konkretūs ypatumai veikia įmonės veiklą.

Šioje darbo dalyje nagrinėjami tyrimo, kurio tikslas buvo nustatyti šeimos verslo ypatumus ir tendencijas, rezultatai. Pirmiausia pateikiami kokybinio tyrimo rezultatai, o toliau seka kiekybinio tyrimo rezultatai.

4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Atliekant kokybinį tyrimą interviu metu kiekvienam respondentui buvo pateikiama po 7 klausimus. Rezultatų apibendrinimui naudota turinio analizė, visi atsakymai sugrupuoti į kategorijas apibūdinančias atitinkamus šeimos verslo ypatumus.

5 lentelė. Verslo steigimą lemiantys veiksniai

Kategorija	Sub-kategorija	Citata
Verslo steigimo veiksniai	Aplinkinių rekomendacijos	„Verslą ir idėją pasiūlė draugai“
	Pagrįstas verslo poreikis/ Atsiradusi problema	„Nuo Ylakių iki Mažeikių tame tarpe nėra degalų kur įsipilti“ “Paskatino kurti niša, kurią reikėjo užpildyti.”
	Nepriklausomybės poreikis	“Noras nuo nieko nepriklausyti ir būti pats sau „virsininku““ “Pats sau vadovas” “(..) kad būčiau pats sau šeimininkas” “asmeniškai priimti sprendimus, o ne vykdyti kitų (vadovų) valią ir nurodymus”
	Savirealizacija	“Noras save prasmingiau, „giliau“ realizuoti“ “(..) iššukis man pačiam turiu būt geresnis už konkurentus.” “mintys apie tolesnį vystymąsi ir „augimą““ “Noras įgyvendinti savo idėjas”
	Finansiniai lūkesčiai	“Tikimybė pajamas padidinti” “(..) kad turėčiau pajamų”
	Investavimas	“norisi kažką palikti po savęs, vaikams”

Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai dažniausiai paskatina imtis šeimos verslo. Remiantis įmonių vadovų pateiktais atsakymais buvo nustatyti 6 veiksniai, lemiantys apsisprendimą kurti šeimos verslą (žr. 5 lent.). Dažniausiai atsakymuose buvo minėtas nepriklausomybės poreikis ir savirealizacijos galimybė. Tuo tarpu labiausiai ekonominiams ir poreikio motyvais pagrįsti veiksniai, tokie kaip aplinkinių rekomendacijos ir verslo, kaip investavimo objekto, buvo paminėti tik po vieną kartą. Todėl galima daryti prielaidą, jog emocinis komfortas dažnu atveju yra kur kas svarbesnis motyvas kurti šeimos verslą negu finansiniai lūkesčiai. Pastarieji taip pat įvardinti kaip vienas iš skatinančių veiksnių, tačiau jų negalima būtų priskirti prie pirmo svarbumo.

Antrasis klausimas buvo apie šeimos verslo sėkmės veiksnius. Apibendrinti rezultatai pateikiami 6 lentelėje. Pagal atsakymų pasiskirstymą galima daryti prielaidą, jog svarbiausias sėkmės veiksnys bendrąja prasme, lemiantis šeimos verslo sėkmę, yra vertybės. Jas įmonių vadovai minėjo dažniausiai. Nagrinėjant minėtas vertybes detaliau, svarbiausia, verslininkų manymu, yra artimųjų supratingumas ir palaikymas. Apskritai visi kalbinti vadovai vardino skirtingus sėkmės veiksnius, todėl galima būtų daryti prielaidą, jog jie priklauso nuo ūkio veiklos srities, kurioje veikia įmonė, nes visos įmonės, kurių vadovai buvo kalbinti, verčiasi skirtinga veikla.

6 lentelė. Šeimos verslo sėkmės veiksniai

Kategorija	Sub-kategorija	Citata
Tikslo siekimas	Bendro tikslo siekimas	„(..)šeima siektų kartu užsibrėžto tikslo“ “Svarbiausia, kad visi būtų suinteresuoti siekti tų pačių tikslų”
Bendrumas	Kartu siekiama tikslo	“Visų pirma kartu siekiama momentinės naudos ir pelno” “Komandinis darbas”
Bendravimo ypatumai	Sutarimas	„Sutarimas, tarp pusavio bendravimas, išsakymas, išklausymas yra labai svarbu mūsų šeimos versle.“ “Susikalbėjimas, nebijojimas išreikšti savo nuomone”
Vertybės	Nuomonės išsakymas	„Nuomonės išsakymas, diskusijos“ “Abipusis supratingumas. Pagarba, meilė“ “Gerai tarpusavio santykiai. Labai svarbu yra šeimos palaikymas” “kad šeima suprastų ir palaikytų, nesmerktų dėl klaidingo sprendimo”
	Išklausymas	
	Pasitikėjimas	
	Supratingumas	
	Pagarba	
	Meilė	
	Kantrybė	
Ištekliai	Šeimos palaikymas	
	Pakankamos pajamos	“Pakankamos pajamos”
Kompetencijos	Pradinis kapitalas	“nieko nepavyks padaryti, jei nebus pinigų pradinei investicijai”
	Žinios ir įgūdžiai įvairiose srityse ir jų derinimas	“reikia dar išmanyti ne tik savo sferą tarkim nagų modeliavimą, bet ir vadybą, finansų ir jų apskaitos pagrindus”

Uždavus klausimą apie vertybes tarp atsakymų buvo pateikta daug skirtingų variantų (žr. 7 lent.). Tarp svarbiausių vėl gi atsidadė tarpusavio pasitikėjimas ir supratingumas, taip pat tarpusavio pagarba bei pagarba klientams ir sąžiningumas. Dauguma įvardintų vertybių yra orientuotos į klientus, iš ko galima daryti prielaidą, jog šeimos verslo įmonėms yra labai svarbūs tarpasmeniniai santykiai ir ryšys su klientu. Pastaroji vertybė tiesiogiai įvardinta buvo vieno iš kalbintų įmonių vadovo.

7 lentelė. Šeimos verslo vertybės

Kategorija	Paminėjimas (kartais)	Citatos
Pasitikėjimas	+++	<p>“Pasitikėjimas, reiklumas ir pagarba darbuotojams, supratimas”</p> <p>“(.) svarbu pasitikėti vienas kitu. Kantrybė. Vertybė tai ,kad išsaugotume šeimos verslą, perduotume jį kartos į kartą.”</p> <p>“Punktualumas. Pagarba klientui. Noras išklaudyti, patarti”</p> <p>“(.) sąžiningumas, atvirumas, atsakomybė. Ilgalaikių santykių palaikymas su partneriais ir klientais, požiūris į klientus. Įmonės darbuotojams kurti palankias darbo sąlygas.”</p> <p>“Veržimasis, objektyvus savo gabumų įvertinimas, žinių siekimas, lankstumas”</p> <p>“Sąžiningumas, atvirumas, kokybiškų paslaugų teikimas“</p> <p>“Kadangi šeimos verslai paprastai nėra dideli (bent pas mus), labai svarbu gerbti klientą, pelnyti jo pasitikėjimą, kad jis norėtų sugrįžti, taikytis prie jo poreikių ir nuolat tobulėti”</p>
Kantrybė	+	
Pagarba klientams	+++	
Pagarba darbuotojams	+++	
Įsipareigojimai	+	
Reiklumas	+	
Supratingumas	++	
Punktualumas	+	
Sąžiningumas	+++	
Atvirumas	++	
Atsakomybė	+	
Ilgalaikiai ryšiai su klientais	+	
Veržlumas	+	
Objektyvumas	+	
Lankstumas	++	
Tobulėjimas	++	
Kokybė	+	

Atsakymai į ketvirtąjį klausimą “Ar Jūsų įmonėje dirba daugiau šeimos narių, ar kyla konfliktų ir kaip juos sprendžiate?” sukėlė dviprasmiškų minčių. Visų kalbintų vadovų įmonėse dirba daugiau šeimos narių, dažniausiai tai antrosios pusės ir vaikai. Tačiau į klausimo dalį apie konfliktus atsakė tik du vadovai iš septynių kalbintų (žr. 8 lent.). Atsižvelgiant į šį faktą galima daryti prielaidą, jog vadovai nėra linkę dalintis tokia informacija, tikėtina, dėl to, kad ji tai per daug asmeniška.

8 lentelė. Pagrindinės konfliktų priežastys

Kategorija	Sub-kategorija	Citata
Interesai	Verslo ir šeimos interesų derinimas/atskyrimas	<p>“labai sunku, kai vadovė esi ir tuo pačiu mama”</p> <p>“Dažniausiai konfliktai kyla, kai pamirštama riba tarp verslo ir šeimos reikalų”</p>
Vertybės	Darbas nėra prioritetas	<p>“Nori daugiau pailsėti”</p> <p>“vaikai ne visada supranta tėvus, jie dar negalvoja taip toli, kad verslą parims ir tai gali būti jų pajamų šaltinis”</p>

Amžius	Kartų problema	“Sūnūs jaunas nori daugiau pailsėti” “Jie [vaikai] dar jauni, jiems mažiau rūpi verslas, jie turi kitų prioritetų”
Poreikiai	Atostogos, kelionės	“Nori daugiau pailsėti, išvykti į keliones”

Vertinant atsakymus, išvardintas priežastis galima suskirstyti į keturias kategorijas: interesai, vertybės, amžius ir poreikiai. Pastebėtina, jog pavyzdžiai, kuriais iliustruojamos visos priežasčių kategorijos, abiejų atsakusių vadovu atveju buvo labai panašūs. Tačiau daryti prielaidą, jog tos pačios priežastys būtų būdingos daugeliui Lietuvos šeimos verslo įmonių, būtų neteisinga, nes atsakymus apskritai pateikė per maža dalis pašnekovų.

9 lentelė. Konfliktų sprendimo būdai

Kategorija	Sub-kategorija	Citata
Kompromisas	Ieškoma bendro sprendimo	“Bet visur galima rasti viduriuką. Randami bendrą sprendimą.” “stengiamės išsikalbėti ir rasti bendrą sprendimą”
	Pagarba	“Geriam vieni kitu sprendimus”
Prisitaikymas	Savo interesų atsisakymas dėl kitų	“Po to man duoda laisvų dienų”
Konkurencija	Vyresniųjų, labiau patyrusių nuomonės primetimas	“Vaikų nuomonės išklausom visada, bet jie vistiek dažniau nusileidžia, nes dar neturi tiek patirties”
Vengimas	Pastangos išvengti konflikto	“Stengiamės, kad konfliktų nekiltų” “Konfliktų tokių didelių tikrai nebūna”

Vertinant konfliktų sprendimo būdus pirmiausia vertėtų atkreipti dėmesį, jog į šį klausimą atsakė penki iš septynių pašnekovų (žr. 9 lent.). Todėl tikėtina, jog vienokie ar kitokie konfliktai visgi kyla ir kitose įmonėse. Tai leidžia susitiprinti prielaidą, jog egzistuoja tam tikri motyvai, dėl kurių vadovai nenori apie konfliktų priežastis kalbėti su asmenimis iš išorės.

10 lentelė. Konfliktų sprendimo būdai

Kategorija	Sub-kategorija	Citata
Kompromisas	Ieškoma bendro sprendimo	“Bet visur galima rasti viduriuką. Randami bendrą sprendimą.” “stengiamės išsikalbėti ir rasti bendrą sprendimą”
	Pagarba	“Geriam vieni kitu sprendimus”
Prisitaikymas	Savo interesų atsisakymas dėl kitų	“Po to man duoda laisvų dienų”
Konkurencija	Vyresniųjų, labiau patyrusių nuomonės primetimas	“Vaikų nuomonės išklausom visada, bet jie vistiek dažniau nusileidžia, nes dar neturi tiek patirties”
Vengimas	Pastangos išvengti konflikto	“Stengiamės, kad konfliktų nekiltų” “Konfliktų tokių didelių tikrai nebūna”

Nagrinėjant įvardintus konfliktų sprendimo būdus buvo pastebėta, jog kalbintų pašnekovų praktikoje taikomus būdus paprasta suskirstyti į teorijoje išskiriamas konfliktų sprendimo būdų strategijas (žr. 10 lent.). Populiariausias būdas konfliktus spręsti įmonėse, kurių vadovai buvo kalbinti, yra kompromisas. Du pašnekovai savo įmonėse konfliktams spręsti dažniausiai taiko vengimo strategiją. Tuo tarpu strategijos, kurias taikant viena ar kita konflikto pusė turėtų nusileisti, nėra populiarios pašnekovų įmonėse. To priežastis, kuri yra įvardijama mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje šeimos verslus, gali būti ta, jog šeimos nariams nurodinėti ir priimti juos tam tikra prasme ribojančius sprendimus, yra sudėtingiau, negu tokį elgesį taikyti ne šeimos nariams.

Pasiteiravus įmonių vadovų apie sunkumus, su kuriais susiduria jų verslai, buvo pateikta nemažai skirtingų variantų, kokie veiksniai apsukina verslo veiklą (žr. 11 lent.). Visi išvardinti veiksniai buvo suskirstyti į 6 kategorijas: mokesčiai, institucijų darbas, laiko stoka, tarpusavio nesutarimai, išteklių trūkumas ir patirties trūkumas. Daugiausiai sunkumų sukeliančiais veiksniais galima įvardinti mokesčius, institucijų darbą bei tarpusavio nesutarimus. Šie veiksniai skirtingų interviu metu buvo paminėti dažniausiai. Tačiau įdomu tai, jog tie vadovai, kurie kaip svarbiausius sunkumus minėjo mokesčius ir institucijų darbą, tarpusavio nesutarimų, kaip sunkumams priskirtino veiksnio nelaiko. Ir atvirkščiai, tie vadovai, kurie tarpusavio santykius įvardijo kaip sunkumus jai nelaiko mokesčių ir institucijų darbo. Pinigines problemas šie vadovai įžvelgia iš kitos perspektyvos – kaip nepakankaas pajamas iš verslo ir investicijų trūkumą.

11 lentelė. Šeimos versle pasitaikantys sunkumai

Kategorija	Sub-kategorija	Citata
Mokesčiai	Dideli mokesčiai	“ką vargsti uždirbi vos ne puse turi atiduoti mokesčiams” “mokesčių našta” “dideli mokesčiai”
Institucijų darbas	Aplaidumas	“aplaidus darbas Valstybinės mokesčių inspekcijos”
	Biurokratija	“Biurokratinė”
	Didesnis interesas bausti negu padėti	“atsakymo negausti, o nubausti patys pirmieji”
Laiko stoka		“Nebelieka laiko nei vaikams, nei namams, vis darbas ir darbas”
Tarpusavio nesutarimai	Sprendimų priėmimas	“Nesutarimas kurio sprendimas galutinis. Neteisingas darbų pasisikirstymas”
	Bendri interesai	“Du žmonės eina viena kryptimi, stengiasi priimti teisingus sprendimus”
	Darbų pasidalijimas	“Su darbinių problemų „nešimu“ į namus ir atvirkščiai”
	Verslo ir šeimos interesų painiojimas	“Su darbinių problemų „nešimu“ į namus ir atvirkščiai”
Išteklių trūkumas	Finansinės problemos	“Nepakankamos pajamos” “nepakankama verslo grąža ir investicijų trūkumas”
Patirties trūkumas	Klaidingi sprendimai	“dažnai trūksta patirties, todėl priimami neracionalūs vadybiniai sprendimai, vadovaujamosi labiau emocijomis”

Galima daryti prielaidą, jog konkrečiai šio klausimo atveju ypatingai didelę reikšmę atsakymams turėjo veiklos rūšis, kuria verčiasi kalbintų vadovų įmonės. Dviejų iš kalbintų vadovų įmonės verčiasi naftos produktų prekyba ir krovinių pervežimo veikla. Būtent tai, kad šios veiklos sritys yra reguliuojamos įvairiomis taisyklėmis ir joms taikoma daugiau mokesčių dėl veiklos specifikos, paaiškina faktą, kodėl vadovai kaip pagrindinius sunkumus minėjo mokesčius ir valstybių darbą.

Priešpaskutinis interviu klausimas buvo apie veiksnius, lemiančius sprendimą parduoti šeimos verslą. Į šį klausimą pašnekovai taip pat pateikė nemažai atsakymų variantų (žr. 12 lent). Visus variantus galima suskirstyti į šešias kategorijas: nepalanki verslui aplinka, vidiniai konfliktai, finansiniai sunkumai, finansinių lūkesčių nepatenkinimas, asmeninės aplinkybės ir nauji interesai.

12 lentelė. Sprendimą parduoti šeimos verslą lemiantys veiksniai.

Kategorija	Sub-kategorija	Citata
Nepalanki verslui aplinka	Didelė konkurencija	“didelė konkurencija”
	Dideli mokesčiai prekėms ir paslaugoms	“didelė konkurencija, prekių ir paslaugų <i>pardavimo</i> mokesčiai (PVM, akcizai, importo muitai). Kainų kilimas, kritimas. Šeimos verslo įmonių rėmimas.”
	Kainų nepastovumas	“Tie patys dideli mokesčiai”
	Paramos trūkumas	
Vidiniai konfliktai	konfliktai tarp šeimos narių	“konfliktas tarp šeimos narių, skirybos, vaikų nenorėjimas perimti šeimos verslo”
Finansiniai sunkumai	Skolos	“Piniginiai reikalai, kai nebegali valdyti situacijos dėl susidariusiu skolu” “atsiranda finansinių sunkumų, su kuriais nesusitvarkoma”
Finansinių lūkesčių nepatenkinimas	Nepakankami pardavimai, pajamos	“Prekės ar paslaugos pardavimo stoka. Lūkesčių (tame tarpe ir finansinių) nepatenkinimas” “pelno mažėjimas” “nepasiteisinusi esama veikla” “nepasiteisina idėja”
Asmeninės aplinkybės	Sveikatos pablogėjimas	“Kitos aplinkybės (sveikatos pablogėjimas, kitur išvykstama gyventi)”
	Gyvenamosios vietos pakeitimas	“Gyvenamosios vietos pakeitimas” “abiejų noru išvažiuoti į kitą šalį”
Nauji interesai	Vidinė motyvacija	“Noras keisti veiklą”

Pagrindine veiksnų, lemiančių sprendimą atsisakyti verslo, kategorija galima įvardinti nepalankią verslo aplinką, kuri apima didelius mokesčius, konkurenciją, nepastovias kainas ir pan. Ši veiksnų kategorija itin aktuali buvo naftos produktų prekyba besiverčiančios įmonės vadovui. Tokią situaciją paprasta paaiškinti tuo, jog degalinių veikla verčiantis yra sudėtinga konkuruoti su didžiaisiais kuro pardavėjais. Įvairūs mokesčiai (PVM, akcizai, importo muitai) sąlygas tik dar labiau apsunkina.

Minėtos įmonės vadovas buvo vienintelis, šeimos vidinius konfliktus įvardinęs kaip kritinį, verslo veiklos nutraukimą galintį sukelti, veiksnį.

Kita tarp pašnekovų svarbi kategorija veiksnių, dėl kurių, kalbintų verslininkų nuomone, apsisprendžiama parduoti verslą, kategorija yra finansinių lūkesčių nepatenkinimas. Ši kategorija apima nepakankamas veiklos pajamas bei nepasiteisinsią veiklą (kuri paprastai ir būna nepakankamos verslo gražos pasekmė). Šios kategorijos veiksnius, kaip pagrindinius, vadinusiems vadovams taip pat svarbi buvo ir kita parduoti verslą lemiančių veiksnių kategorija – asmeninės aplinkybės. Pašnekovų manymu, pagrindinis šios kategorijos veiksnys yra sprendimas keisti gyvenamąją vietą (dažniausiai valstybę).

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog kalbinti pašnekovai apie savo įmones kalbėjo kaip apie įprastus, niekuo ypatingai nuo kitų verslų nesiskiriančius verslus. Tai pagrindžia ir jų atsakymai į klausimą, kuo jų verslas skiriasi nuo kitų, įprastų šeimos šeimos verslų. Beveik visi vieningai atsakė, kad tai yra įprastas, nieko neišsiskiriantis verslas. Galima būtų išskirti tik vieną pašnekovą, kurio teigimu “verslo procedūra pati nesiskiria, bet skiriasi ryšys su klientu, jis artimesnis ir vertybės, kurių paisoma. Be to, tai nėra tik pajamų šaltinis, tai bendras interesas, investicija į ateitį galvojant apie vaikus, kad būtų jiems ką palikti.” Visgi aukščiau pateikiama vieno iš pašnekovų, kuris vertina šeimos verslą skirtingai negu visi kiti kalbinti vadovai, citata atspindi bendrą visų kalbintų vadovų nuostatas, kurių reikšmingumo jie patys sąmoningai neįvertina, galbūt tam trūksta žinių. Nors paskiniu atsakymu kalbintų vadovų valdomi šeimos verslai buvo sutapatinti su įprastu verslu, tačiau tai buvo padaryta nesusimąstant apie tam tikrus aspektus.

Jau kalbėdami apie sėkmės veiksnius pašnekovai labai daug dėmesio skyrė būtent vertybėms, taip pat pabrėžė šeimos palaikymo svarbą. Kalbėdami apie konfliktų priežastis bei jų sprendimo būdus pašnekovai taip pat vardino veiksnius, kurie glaudžiai susiję su faktu, jog verslą valdo tos pačios šeimos atstovai, t.y. artimi žmonės, o ne svetimi niekuo tarpusavyje nesusiję asmenys. Svarbiausia vertybė šiuo atveju yra empatija, kuri, kalbant apie ne šeimos verslus, nedažnai yra pamirštama, nes svetimą suprasti ir užjausti nėra taip įprasta, dažniau galvojama tik apie savo interesus. Kalbant apie versle pasitaikančius sunkumus, vėl gi, vienas svarbesnių veiksnių buvo tarpusavio nesutarimai.

Taigi šeima ir jos vertybės yra kalbintų vadovų įmonių visos veiklos pagrindas. O šie du elementai daro didžiausią įtaką verslo valdymui, kai kalbama apie šeimos verslą. Todėl šis tyrimas leidžia daryti prielaidą, jog visi šie verslai turi išskirtinumą palyginus juos su įprastais verslais, tačiau neretai šeimos savininkai to išskirtinumo sąmoningai neįvertina ir net nelaiko to išskirtinumu. Dažnai tiesiog nėra susimąstoma, jog dėl iš šeimos ateinančių vertybių ir šeimos kultūros poveikis sukuria verslo išskirtinumą.

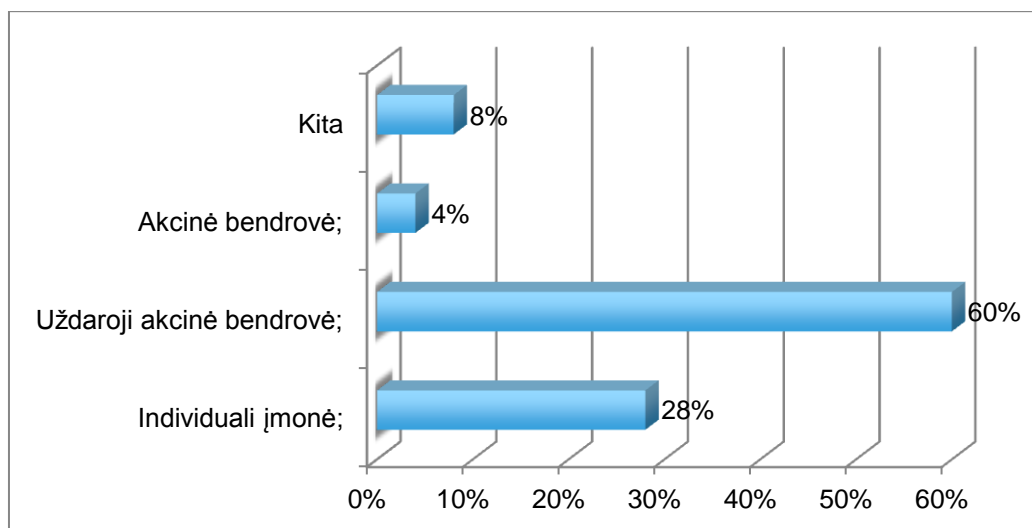
4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas Mažeikių rajone. Apklausa respondentams buvo pateikta išsiuntus jos nuorodą elektroniniu paštu prieš tai patalpinus anketos klausimus į apklausų interneto svetainę www.apklausa.lt. Apklausoje dalyvavo 25 šeimos verslo įmonių vadovai. Jiems buvo pateikta 19 klausimų, susikirstytų į teminius blokus.

Apklauso duomenų analizė pradedama nuo demografinė-socialinės informacijos apie respondentus apibendrinimo. Antroje kiekybinio tyrimo dalyje analizuojami duomenys apie šeimos verslo vadybinius aspektus. Trečioje dalyje pateikiama šeimos verslo tėsstinumo problemų analizė.

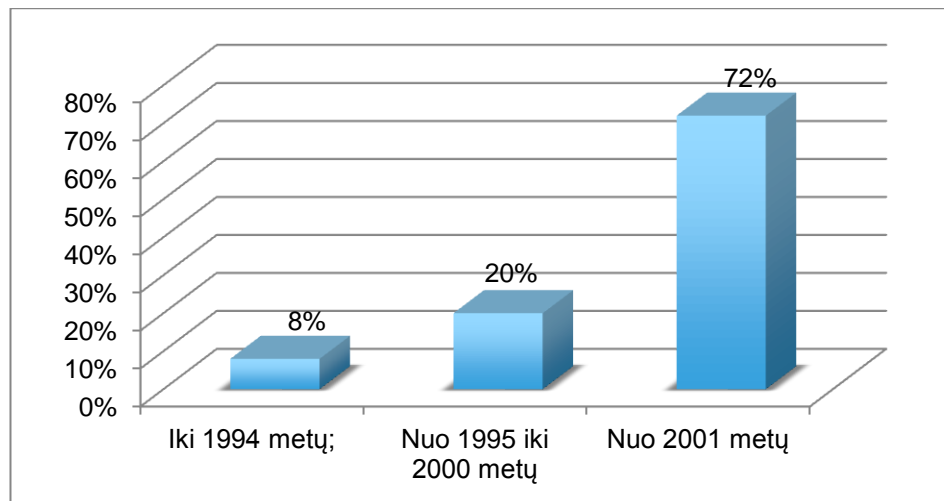
4.2.1. Informacija apie respondentus

Pagal teisinę formą 60 proc. respondentų sudaro uždarnosios akcinės bendrovės (žr. 8 pav.). Trečdalis apklaustųjų turi individualias įmones. Taip pat vienas iš respondentų vadovauja akcinei bendrovei. Toks šeimos verslo įmonių įvairumas pagal teisinę formą patvirtina teiginį, jog šeimos verslo statusas įmonei priskiriamas nepriklausomai nuo jos dydžio ar teisinės formos, o yra lemiamas kitų šeimos ypatumų, kurie buvo aptarti teorinėje darbo dalyje.



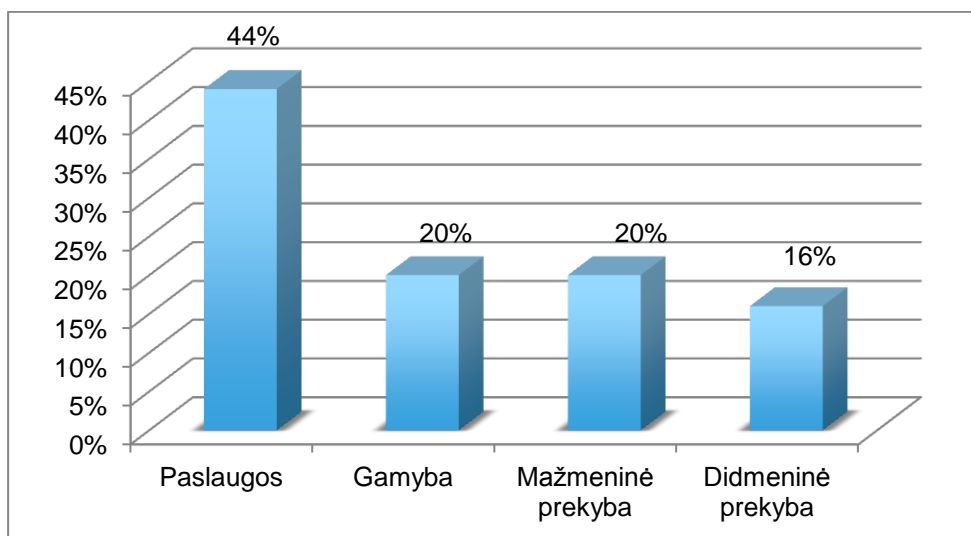
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teisinę formą (proc.)

Didžioji verslų dalis, 72 proc. yra įkurti ne anksčiau kaip 2001 m. (žr. 9 pav). Likę 28 proc. verslų jau veikia 15 metų ir ilgiau. Tokią įmonių steigimosi tendenciją galėjo nulemti Lietuvos įsijojimas į Europos Sąjungą 2004 m. bei galimybė gauti finansavimą iš Europos struktūrinių fondų.



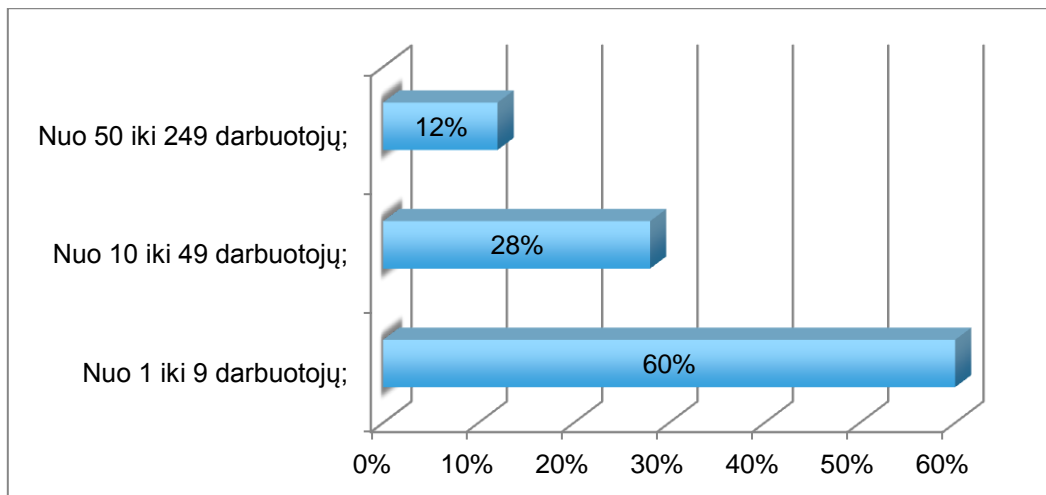
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal verslo įkūrimo metus (proc.)

Pagal ekonominės veiklos rūšį respondentų verslai yra pasiskirstę tarp paslaugų, gamybos, mažmeninės prekybos ir didmeninės prekybos (žr. 10 pav.). Daugiausia verslų, 44 proc., verčiasi veikla, susijusia su paslaugomis. Visose kitose kategorijose respondentų įmonės pasiskirsčiusios panašiai.



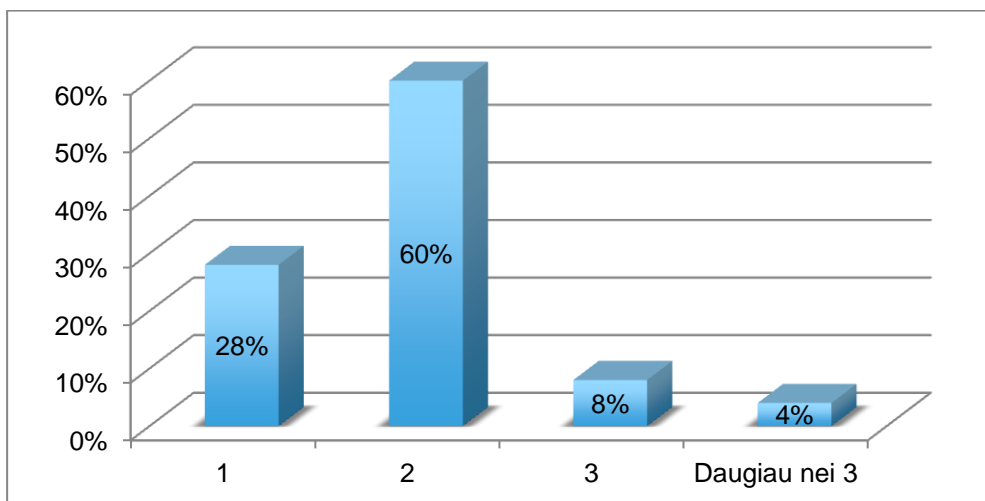
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšį (proc.)

Pagal darbuotojų skaičių 60 proc. įmonių priklauso labai mažoms įmonėms, o 28 proc. smulkioms (žr. 11 pav.). Trijų apklausoje dalyvavusių respondentų įmones pagal darbuotojų skaičių priskirtinos vidutiam verslui.



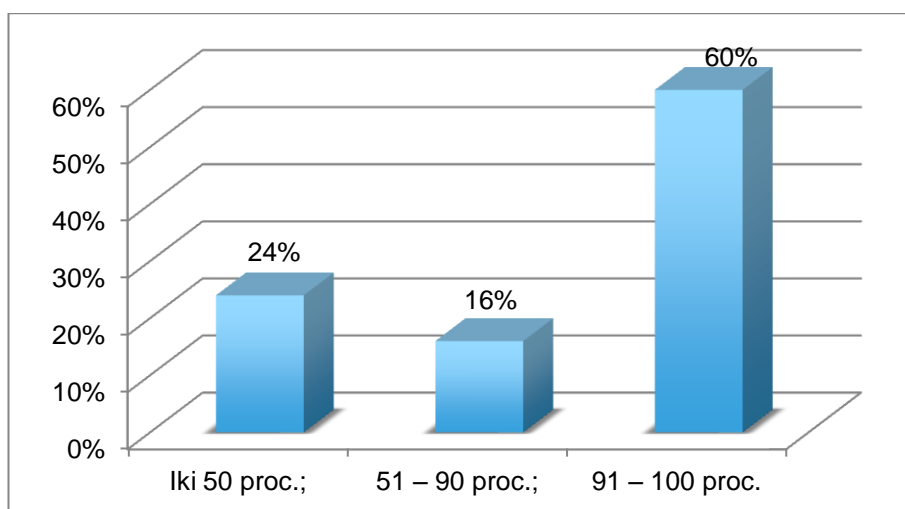
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių (proc.)

60 proc. šių įmonių tarp visų darbuotojų dirba po 2 šeimos narius, 28 proc. samdo tik vieną šeimos narį. O vienoje iš įmonių dirba daugiau kaip 3 šeimos nariai (žr. 12 pav.).



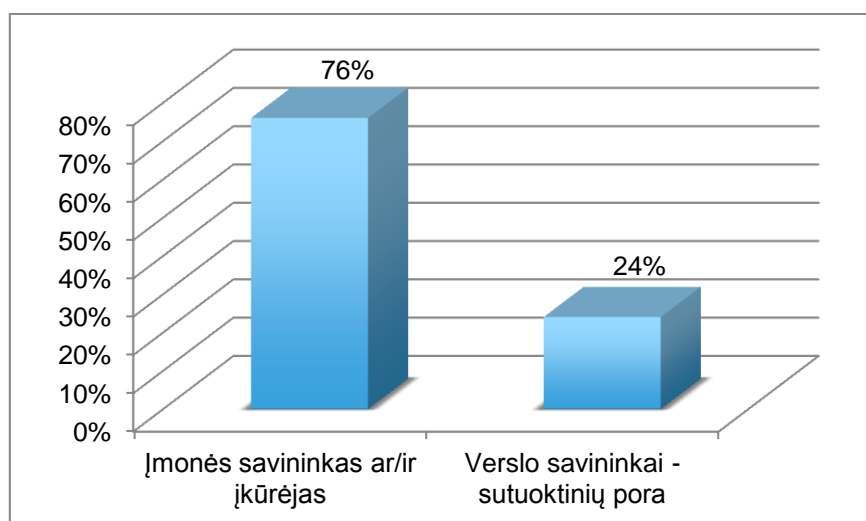
12 pav. Respondentų pasiskirstymas įmonėje dirbančių šeimos narių (proc.)

Didžiojoje dalyje, t.y. 60 proc., verslų, apklausos duomenimis, daugiau kaip 90 proc. verslo nuosavybės priklauso šeimai (žr. 13 pav.). 24 proc. respondentai savo verslą lygiomis dalimis dalinasi su partneriais. Tai atspindi situaciją, jog dauguma respondentų valdomų verslų dar yra pakankamai jauni ir tikėtina, jog yra pirmoje verslo plėtros stadijoje, kuomet verslą valdo jo savininkas ir (ar) įkūrėjas. Šioje stadijoje jo savininkas paprastai verslo valdymą ir kontrolę siekiama išlaikyti kuo arčiau šeimos, vengiama į verslą priimti asmenis iš šalies.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal priklausančią turto nuosavybės dalį (proc.)

Remiantis tyrimo duomenimis, dažniausiai įmonės vadovas yra pats jo savininkas arba kitaip sakant jo įkūrėjas. O 24 proc. nagrinėjamų verslų yra valdomi sutuoktinių poros.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kas vadovauja verslui (proc.)

Septintuoju pirmo klausimų bloko klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti šeimos verslo vystymo veiksnius. Lentelėje žemiau pateikiami šio klausimo rezultatai (žr. 13 lent.). Klausimyno patikimumui įvertinti buvo apskaičiuoti Kronbacho alfa, kuri lygi 0,789, o tai reiškia, jog skalė yra patikima.

13 lentelė. Šeimos verslo veiksnių vystymo skalės patikimumo statistika

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.789	.813	17

Veiksnių reikšmingumas nustatomas pagal vidurkį, kurio didžiausia reikšmė gali būti 5. Kuo reikšmė yra artimesnė didžiausiai, tuo respondentas labiau sutinka su teiginiu.

14 lentelė. Šeimos verslo vystymo veiksniai

Veiksny	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Veiksny	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Produktas, tenkinantis vartotoju poreikius	4.44	0.651	Rinkos specifikos zinojimas	4.16	0.688
Gebėjimai dirbti su žmonėmis (tinkamai valdomi žmogiskieji istekliai)	4.4	0.645	Platus kontaktu tinklas	4.16	0.688
Geru vadovavimo igudziai	4.24	0.663	Tinkama verslo vadovavimo/ vystymo kompetencija	4.12	0.666
Lankstumas, prisitaikymas prie pakitusiu rinkos salygu	4.2	0.764	Socialiniai igudziai	4.08	0.759
Gera marketingo/pardavimu strategija	4.2	0.866	Geros šeimos verslo vertybes	3.84	1.106
Konkurencinga kaina	4.2	0.707	Vadovo charizma	3.8	0.816
Daug ir sunkiai dirbti	4.2	0.957	Verslininko/ vadovo suformuotas statusas visuomeneje (zinomumas)	3.68	0.852
Vadovas-Lyderis	4.16	1.106	Geros/palankios verslo remimo salygos	3.6	1.155

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, jog patys reikšmingiausi sėkmę lemiantys veiksniai, respondentų manymu yra produktas, tenkinantis vartotojų poreikius ir gebėjimai dirbti su žmonėmis. Taip pat pakankamai svarbūs veiksniai respondentams yra geri vadovavimo įgūdžiai, lankstumas bei prisitaikymas prie pakitusių rinkos sąlygų, gera marketingo/pardavimų strategija, konkurencinga kaina bei sunkus darbas. Mažiausiai reikšmingi veiksniai respondentams yra vadovo žinomumas visuomenėje bei palankios verslo rėmimo sąlygos. Toks veiksnių pasiskirstymas pirmiausia rodo tai, jog šeimos verslo įmonėms ypatingai svarbu yra prisitaikyti prie rinkos poreikių siekiant išlikti konkurencingesniais. Tai svarbu, nes įmonėms priklauso toms įmonių grupėms, kuriose konkurencija yra intensyviausia ir verslai dažniausiai nepasizymi ypatingais išskirtinumais. Gebėjimų dirbti su žmonėmis svarba išskiriama, tikėtina todėl, kad dirbti tenka su artimais ryšiai susijusiais žmonėmis, kas lemia didesnę empatiją ir nuolaidumą, ko turėtų būti kuo labiau vengiama siekiant efektyviai vystyti verslą.

Analizuojant šeimos verslo steigimą paskatinusius veiksnius, sudarytas klausimų blokas iš 15 teiginių. Šiam teiginių blokui apskaičiuota Cronbach alfa (žr. 15 lent.) nurodo gerą vidinių teiginių suderinamumą.

15 lentelė. Šeimos verslo steigimą paskatinusių veiksmų skalės patikimumo statistika

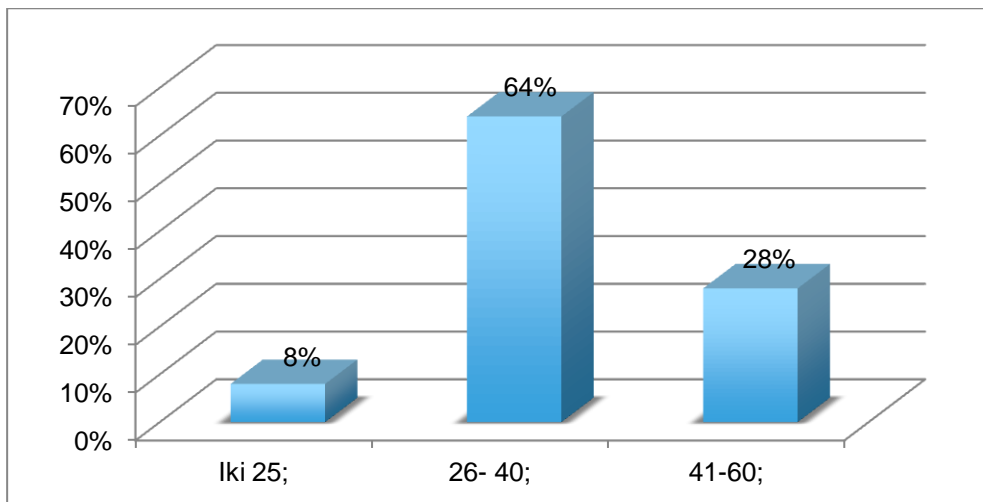
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.885	.884	15

Įvertinus rezultatus gauta, jog noras būti nepriklausomam yra pats reikšmingiausias veiksnys, paskatinęs respondentus pradėti verslą. Tai rodo, jog verslą dažniausiai kuria asmenys, kuriems yra sudėtinga dirbti pavadinio pozicijoje ir kurie yra linkę patys vadovauti, nepriklausyti nuo jokios struktūros, o tą struktūrą kurti patys. Taip pat labai svarbus savirealizacijos veiksnys, kas vėl gi atspindi situaciją, jog įmonės steigėjas būdamas pavaldiniu jaučiasi varžomas ir negalintis įgyvendinti savo idėjų. Artimų žmonių rato sėkmė versle ar paskatinimas priskirti prie gerokai mažiau reikšmingų veiksmų. O mažiausią reikšmę turi veiksniai, kurie sukūrė tam tikras aplinkybes ir nulėmė verslo sukūrimą labiau kaip pasėkmę, o ne tikslingą veiksmą. Apibendrinant nagrinėjamo klausimo rezultatus galima teigti, jog svarbiausi verslą kruti paskatinę veiksniai neatspindi šeimos aspekto, jie yra labiau asmenines ambicijas atspindintys, o ne nukreipti į šeimos interesus ir jos gerovę.

16 lentelė. Šeimos verslo steigimą paskatinę veiksniai

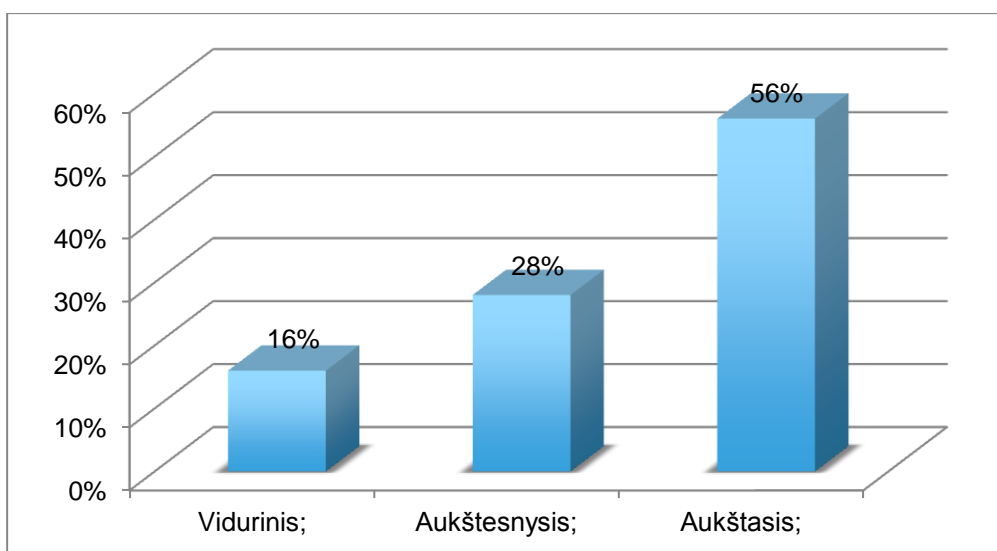
Veiksnys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Veiksnys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Noras būti nepriklausomam	4.56	0.583	Verslininko statuso siekimas visuomenėje	3.96	1.06
Savirealizacija versle	4.32	0.627	Noras sukurti darbo vietas šeimos nariams	3.88	1.054
Noras užsitikrinti sau ateiti (darbo vieta)	4.28	0.98	Verslo nisos atradimas	3.64	1.35
Norejau uzdirbti daugiau	4.2	1	Sekminga draugu/pazistamu patirtis versle	3.56	1.227
Irodyti sau, kad galiu sukurti verslą	4.16	1.248	Seimos, draugu paskatinimas/palaikymas	3.56	1.474
Turejau aiskia verslo ideja	4.12	1.054	Susidariusi problema, kurios sprendimas issivyste i versla	3.48	1.295
Issilavinimas (specifiniu ziniu ir patirties panaudojimas)	4.08	0.997	Paveldejau seimos versla	2.64	1.604
Norejau buti sau vadovas	3.96	1.369			

Vertinant apklausos respondentų amžių didžiąją dalį sudaro asmenys, kurie patenka į amžiaus ribas tarp 26 ir 40 metų amžiaus (žr. 15 pav.). Tokie respondentai sudaro 64 proc. Tuo tarpu vadovų iki 25 metų amžiaus ir patenkačių į režius 41-60 metų dalys tarp respondentų sudaro atitinkamai 8 proc. ir 28 proc.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Pagal išsilavinimą didžioji respondentų dalis yra turintys aukštojo mokslo išsilavinimą. Tokių tarp visų atsakiusių yra 56 proc. Aukšesnį išsilavinimą turinčių respondentų yra 28 proc., o vidurinį 16 proc.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

4.2.2. Šeimos verslo vadybos aspektų analizė

Antruoju klausimų bloku siekta įvertinti šeimos verslo vadybos aspektus. Pirmiausia respondentų buvo paprašyta įvertinti vertybių jiems svarbą. Kronbacho alfa gavome šaim klausimynui gavome 0,914, vadinasi skalė yra patikima.

17 lentelė. Šeimos verslo vertybių skalės patikimumo statistika

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.914	.898	18

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog svarbiausios šeimos verslo vertybės yra sąžiningumas, bendravimas bei kokybė. Šių vertybių, kaip svarbiausių, išskyrimas sustiprina teiginį, jog šeimos versle yra labai svarbus asmeninis ryšys. Tai pat tai leidžia teigti, jog šeimos verslo savininkai jaučia atsakomybę prieš klientą ir jiems rūpi, kad klientas gautų tokią paslaugą ar prekę, kokia yra žadama, o ne stengtis pasipelninti klientus apgaunant ir jiems siūlant prastą kokybę kaip aukštą.

Mažiausiai svarbi vertybė respondentams yra dosnumas. Tokį rezultatą galėjo nulenti tai, jo kalbintų vadovų šeimos verslai nėra labai dideli ir pasižymintys didelėmis apyvartomis, todėl tikėtina, jog toks rezultatas yra dėl šeimos verslų praktiškumo ar net taupumo.

18 lentelė. Šeimos verslo vertybių reikšmingumas

Vertybės	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Sąžiningumas	4.32	1.376
Bendravimas	4.28	1.37
Kokybė	4.24	1.64
Vieningumas	4.16	1.375
Socialinė atsakomybė	4.04	1.62
Pagarba	3.96	1.594
Zmogiskumas	3.96	1.594
Isipareigojimai	3.92	1.579
Aptarnavimas	3.92	1.801
Dosnumas	3.44	1.66

Tyrimo pagalba buvo siekiama nustatyti, kokiame lygmenyje yra šeimos verslo įmonės. Pagal Kronbach alfa šiam tikslui pateikto klausimyno skalė įvertinta kaip patikima (žr. 19 lent.).

19 lentelė. Šeimos verslo tęstinumo lygių skalės patikimumo statistika

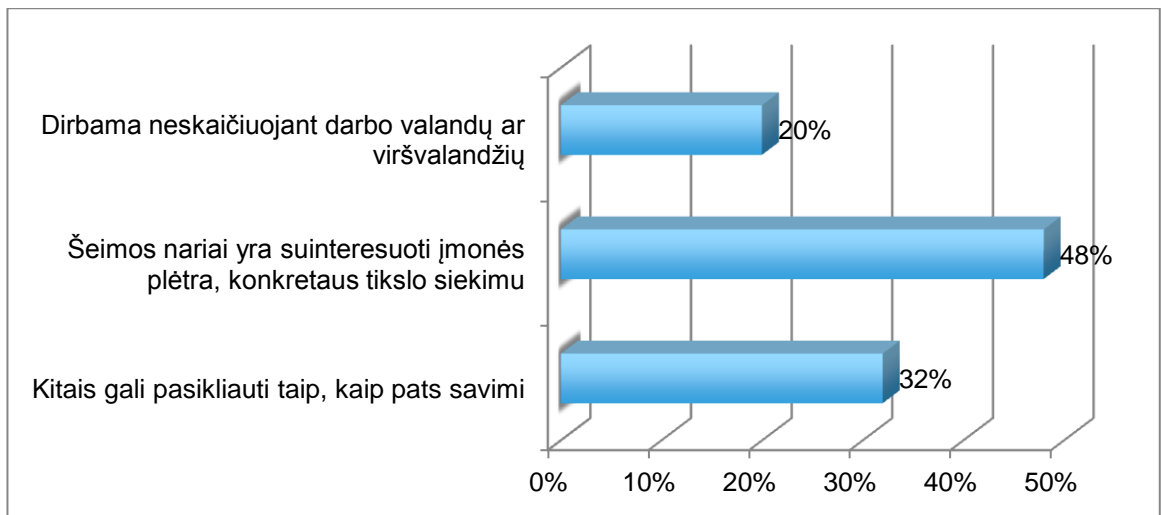
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.914	.898	18

Remiantis tyrimo rezultatais (žr. 20 lent.) galima teigti, jog reikšmingiausias iš visų tęstinumo lygmenų yra teigiantis, jog verslu rūpinasi verslo sumanytojas ar /ir įkūrėjas. Tai reiškia, kad respondentai savo verslus yra labiausiai linkę priskirti būtent šiam verslo plėtros etapui. Taip pat tyrimas rodo, jog įmonių pėtra yra labai svarbi jų savininkams. Vertinant jų poziciją dėl verslo plėtros kryptims matoma, jog respondentai yra labiau linkę manyti, jog plėtros atveju į vadovaujančia pozicijas bus priimti ne šeimos nariai, nes šeimos palikuonių ruošimas perimti verslą ir jam vadovauti yra vertinamas labiau kaip svarbus ar vidutinis, negu kaip labai svarbus.

20 lentelė. Šeimos verslo tęstinumo lygių reikšmingumas

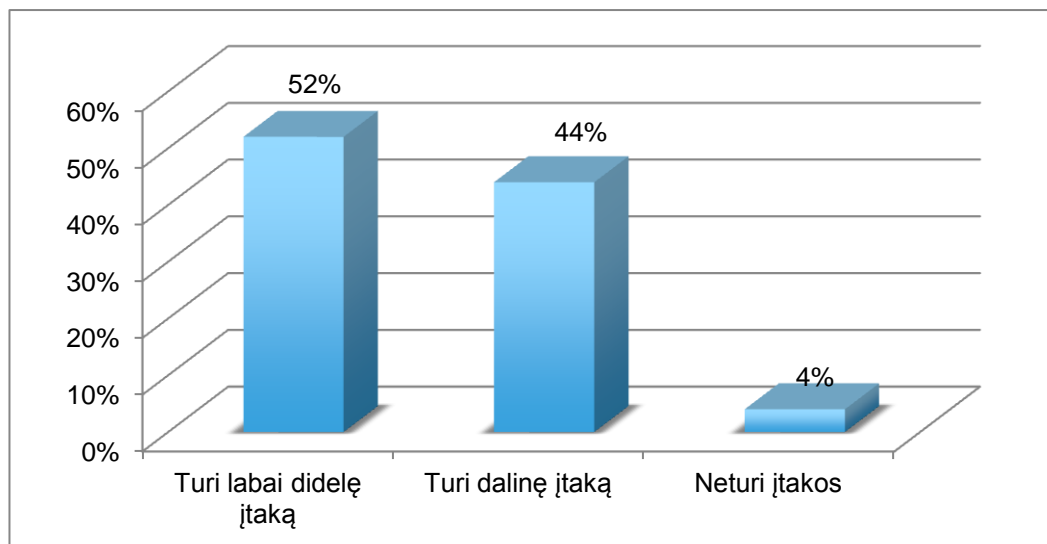
Tęstinumo lygmuo	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Verslu rūpinasi verslo sumanytojas ar/ ir ikūrėjas	4.56	.583
Verslas vystomas, palikuonys ruosiami vadovauti imonei	3.44	1.158
I verslo vadovaujancias pozicijas ruosiamasi pritraukti ne seimos narius	3.52	1.418
Versla ruosiamasi parduoti	2.68	1.520
Seimos verslas perduotas ir valdomas sekancios kartos	2.84	1.463
Ilgalaikė finansinė imones sekme yra labai svarbi jos savininkams	4.36	.700
Ilgalaikė imones pletra yra labai svarbi jos savininkams	4.44	.712
Darbo vietų suteikimas seimos nariams yra svarbi seimos verslo prielaida	3.84	1.281

Paprašius respondentų nurodyti pagrindinę stipriąją savo verslo pusę, dažniausiai pasirenkama stiprybė buvo šeimos narių suinteresuotumas į įmonės plėtrą turint konkretų tikslą (žr. 17 pav.). Šią savybę pasirinko 48 proc. respondentų. Galėjimas pasikliauti kitais svarbiausias yra 32 proc. apklaustųjų. Viršvalandžiai kaip svarbi stiprybė buvo pasirinkta rečiausiai, ją pasirinko 20 proc. respondentų. Tokie rezultatai vėl atspindi tai, jog šeimos versle yra itin svarbus artimas vadovo ir darbuotojų tarpusavio ryšys, verslo aplinka yra suprantama kaip artima šeimai aplinka dėl bendrų šių grupių narių.



17 pav. Stipriosios verslo pusės (proc.)

Šeimos verslo interesai yra daugiau ar mažiau svarbūs beveik visiems respondentams (žr. 18 pav.). 52 proc. nurodė, jog šeimos narių norai ir interesai turi labai didelę įtaką, o 44 proc. nurodė, jog šeimos narių norai ir interesai daro įtaką sprendimams, susijusiems su šeimos verslu, bent iš dalies. Ir tik vienas iš respondentų pažymėjo, jog šeima neturi jokios įtakos verslo sprendimams. Toks rezultatas pabrėžia šeimos verslo ypatumą dėl šeimos vaidmens svarbos jame.



18 pav. Šeimos narių interesų ir norų įtakos reikšmė šeimos verslui (proc.)

4.2.3. Šeimos verslo tęstinumo problemų analizė

Paskutiniajame klausimų bloke buvo pateikti klausimai, kurie padėtų nustatyti šeimos verslo perspektyvas Lietuvoje. Pirmajame šio bloko klausime respondentų buvo prašoma pasirinkti jų verslo tęstinumo poziciją geriausiai atspindintį teiginį (žr. 21 lent.). Šio klausimyno Kronbach alfa yra 0,596.

Žemesnę kriterijaus reikšmę galėjo lemti mažas teiginių skaičius, nes šis Cronbach alfa labai priklauso nuo teiginių skaičiaus (Pukėnas, 2010).

21 lentelė. Šeimos verslo tęstinumo situaciją apibūdinančių teiginių skalės patikimumo statistika

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.596	.567	4

Respondentų atsakymų vertinimas leidžia teigti, jog reikšmingiausias teiginys yra susijęs su investicijomis į verslo plėtrą (žr. 22 lent.). Tai reiškia, jog šeimos verslo įmonės, kurių vadovai dalyvavo apklausoje, pirmiausia galvoja apie verslo plėtrą, o apie šeimos verslo perdavimą kol kas nėra labai intensyviai galvojama, nors šeimos dalyvavimas šeimos versle yra svarbus motyvas. Tačiau ateities perspektyvoje perduoti verslus visgi planuojama, nes paveldėtojai tam jau yra ruošiami. Atsižvelgiant į tai, kad dauguma respondentų šiuo metu dar nėra sukakę 40 metų amžiaus, tokie rezultatai yra suprantami. Tokiame amžiuje perduoti verslą dar yra anksti ir vadovai kol kas gali net nesusimąstyti apie tai.

22 lentelė. Šeimos verslo tęstinumo situaciją apibūdinantys teiginiai

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Jūsų strategijos plane numatomos investicijos į verslo plėtrą	4.32	0.557
Testinis šeimos nariu dalyvavimas įmonės vadovavime yra labai svarbus motyvas šeimai	3.92	1.222
Planuojate verslo perdavimą sekanciai kartai ir ruošiate paveldėtoją perimti įmonės valdymą	3.6	1.19
Jau esate parengę ateities turto perdavimo planus	3.08	1.441

Verslo tęstinumo situaciją teiginių tarpusavio priklausomybei įvertinti buvo atlikta koreliacinė šių teiginių analizė. Apibendrinti duomenys pateikiami 23 lentelėje.

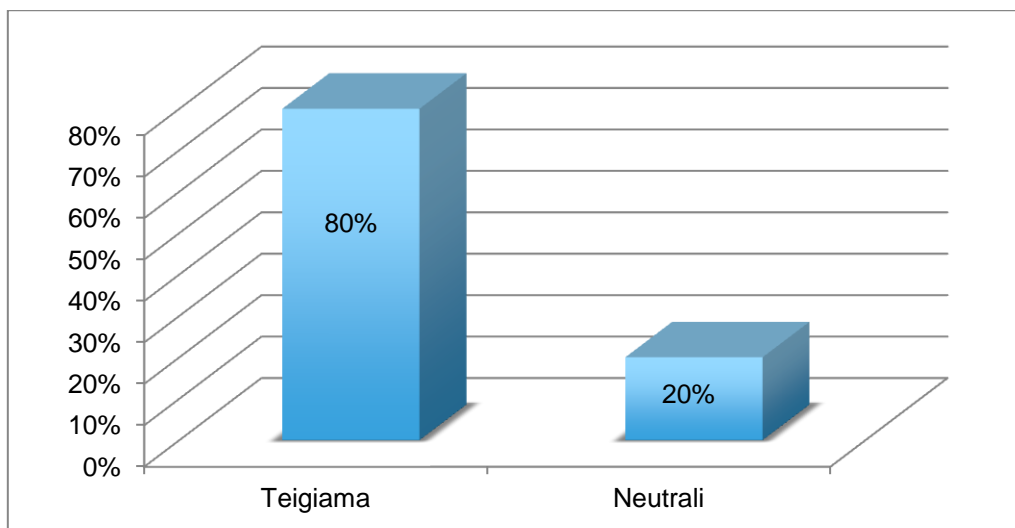
Atliekant koreliacinę analizę buvo nustatyta, jog galimai egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys tarp dviejų kintamųjų porų (23 lentelėje atitinkami susikirtimo taškai paryškinti). Tačiau įvertinus statistinio ryšio reikšmingumą nustatyta, jog abiem galimais atvejais ryšys nėra statiškai reikšmingas ir H_0 , teigianti, jog kintamieji yra nepriklausomi, priimama. Taigi galime daryti išvadą, jog šeimos verslo tęstinumą apibūdinantys veiksniai yra vienas nuo kito nepriklausantys.

23 lentelė. Šeimos verslo tęstinumą apibūdinančių veiksmų koreliacinės analizės rezultatai

Koreliacijos						
		Gera marketingo/ pardavimų strategija	Testinis šeimos narių dalyvavimas įmonės vadovavime yra labai svarbus motyvas šeimai	Jūsų strategijos plane numatomos investicijos į verslo pletra	Planuojate verslo perdavimą sekanciai kartai ir ruosiate paveldetoja perimti įmonės valdymą	Jau esate parengę ateities turto perdavimo planus
Gera marketingo/pardavimų strategija	Koreliacijos koeficientas	1.000	.319	.570**	.316	.294
	Reikšmingumas. (2-tailed)	.	.120	.003	.123	.154
	N	25	25	25	25	25
Testinis šeimos narių dalyvavimas įmonės vadovavime yra labai svarbus motyvas šeimai	Koreliacijos koeficientas	.319	1.000	.225	.328	.006
	Reikšmingumas. (2-tailed)	.120	.	.279	.110	.976
	N	25	25	25	25	25
Jūsų strategijos plane numatomos investicijos į verslo pletra	Koreliacijos koeficientas	.570**	.225	1.000	.101	.042
	Reikšmingumas. (2-tailed)	.003	.279	.	.631	.841
	N	25	25	25	25	25
Planuojate verslo perdavimą sekanciai kartai ir ruosiate paveldetoja perimti įmonės valdymą	Koreliacijos koeficientas	.316	.328	.101	1.000	.528**
	Reikšmingumas. (2-tailed)	.123	.110	.631	.	.007
	N	25	25	25	25	25
Jau esate parengę ateities turto perdavimo planus	Koreliacijos koeficientas	.294	.006	.042	.528**	1.000
	Reikšmingumas. (2-tailed)	.154	.976	.841	.007	.
	N	25	25	25	25	25

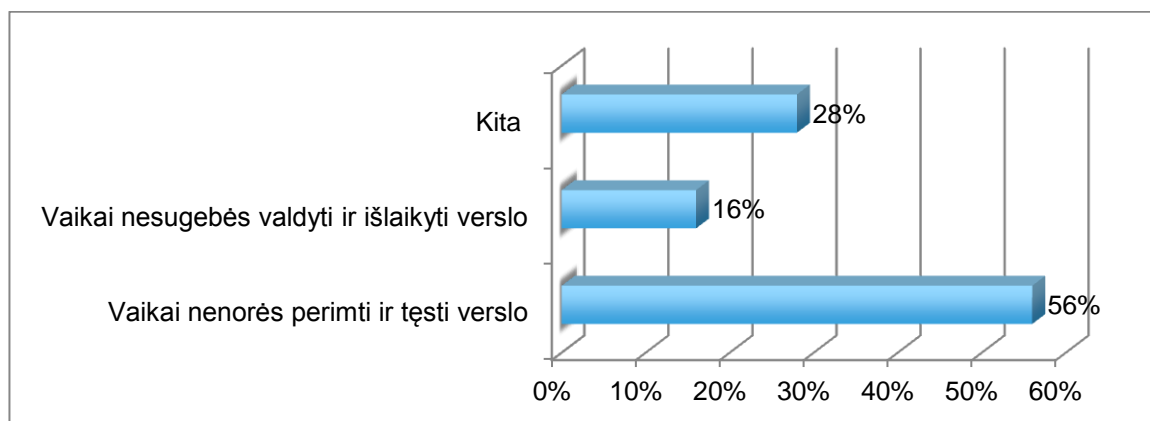
** . Koreliacija reikšminga kai $p < 0.01$ (2-tailed).

Paprašius respondentų įvertinti savo verslų ekonomines perspektyvas ateinantiems 12-ai mėnesių, nė vienas jų nepateikė neigiamų prognozių (žr. 19 pav.). Tačiau 20 proc. neturi jokios nuomonės dėl savo verslo būsimų ekonominių rezultatų. Tokia pozicija sudaro išpūdį, jog ka kurie verslininkai neturi konkrečių ateities planų ir veiklą vykdo tiesiog kol rezultatai yra patenkinami. Kiekvienas stabilus ir aiškia viziją bei tikslus turintis verslas visuomet galvoja į priekį ir nusimato galimus scenarijus bent jau trumpajam periodui.



19 pav. Respondentų nuomonė apie ekonominius verslo rezultatus 12-ai mėnesių (proc.)

Paklausti apie priežastis, kurios galėtų daryti įtaką šeimos verslo neigiamoms perspektyvoms, daugiau kaip pusė, t.y. 56 proc. respondentų atsakė, jog vaikai nenorės perimti ir tęsti verslo (žr. 20 pav.). Manančių, jog vaikai nesugebėtų suvaldyti verslo yra kur mažiau, tik 16 proc. Visiems likusiems respondentams nė viena iš pateiktų priežasčių nepasirodė tinkama, tačiau savo variantų, deja jie nepateikė.



20 pav. Priežastys, neigiamai veikiančios šeimos verslo perspektyvas (proc.)

Paskutiniame klausime respondentų buvo prašoma pateikti savo nuomonę ir įvardinti po keletą pasiūlymų, kokie pokyčiai labiausiai paskatintų teigiamą verslo augimą. Iš visų pateiktų atsakymų galima išskirti šias pagrindines veiksnių, galinčių teigiamai paveikti šeimos verslų situaciją, kategorijas:

- ekonominės situacijos pagerėjimas;
- mažesni mokesčiai;
- palankesnės skolinimosi galimybės;

- vertybės;
- auganti perkamoji galia;
- nauji klientai;
- investicijos;
- geresnė prekių ir paslaugų kokybė;
- nuosavas nekilnojamas turtas;
- didesnis finansinis turtas.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog šeimos verslas Lietuvoje nėra visiškai naujas dalykas, nes šeimos verslo įmonių turime veikiančių nuo nepriklausomybės atkūrimo, t.y. daugiau kaip 20 metų. Tačiau didžioji dalis respondentų savo verslus įkūrė ne anksčiau kaip 2001 m. ir yra dar pakankamai jauni. Kaip ir patys verslų savininkai, dauguma patenkantys į 26-40 metų amžiaus grupę. Didžioji dalis Lietuvoje veikiančių šeimos narių yra labai mažos įmonės, kuriose dirba iki 10 darbuotojų ir jose dirba vidutiniškai po 2 šeimos narius neįskaitant paties savininko. Pagrindiniai veiksniai, paskatinę kurti nuosavą šeimos verslą buvo noras nuo nieko nepriklausyti ir realizuoti savo idėjas, taip pat noras užsitikrinti ateitį. O kad verslą būtų lengviau sėkmingai vystyti, respondentų nuomone, svarbiausia ateiti į rinką su tinkamu produktu, puikūs vadybiniai sugebėjimai ir prisitaikymas prie kliento bei rinkos sąlygų.

Kalbant apie vadybinius šeimos verslo valdymo aspektus reikėtų pastebėti, jog šeimos nuostatos ir vertybės turi didelę reikšmę su verslu susijusiems sprendimams. Pagrindinės vertybės, kuriomis vadovaujasi šeimos verslai yra sąžiningumas, bendravimas ir kokybė. Stiprioji šeimos verslų pusė, remiantis respondentų nuomone, yra šeimos palaikymas ir bendro tikslo siekimas kartu.

Šeimos tęstinumo problemų analizė parodė, jog kol kad dauguma vadovų yra nusiteikę reinvestuoti į verslą ir jį plėsti, o apie perdavimą kitoms kartoms mąsto mažoji dalis. Viena iš priežasčių gali būti verslininkų amžius. Šiuo metu jie dar yra jauni ir šeimos verslo perdavimas nėra aktualus klausimas. Kita priežastis gali būti ta, jog vaikai nėra suinteresuoti perimti tėvų verslą ir tai lemia tam tikrą savininkų poziciją šiuo klausimu, nesusijusią su verslo perdavimu.

Apibendrinant abiejų tyrimų rezultatus galima daryti prielaidą, jog daugelis šeimos verslo savininkų savo verslus vysto kaip eilinius verslus net nesusimąstydami apie kažkokį išskirtinumą. Bet kuriuo atveju, tiek interviu metu, tiek iš apklausos rezultatų padarytos išvagos leidžia teigti, jog šeimos valdomi verslai dažniau vadovaujasi tokiomis vertybėmis kaip pasitikėjimas, supratingumas, sąžiningumas, bendravimas. Kiekybinis tyrimas patvirtino kiekybinio tyrimo išvagas, jog šeimos verslas pirmiausia kuriamas ne dėl finansinės naudos, bet dėl poreikio nuo nieko nepriklausyti ir save realizuoti. Vystant verslą abiejų tyrimų dalyviams labai svarbus šeimos palaikymo ir supratingumo veiksnys, taip šeimos vertybės, kurios dažnai lemia su verslo valdymu susijusius sprendimus. Na o

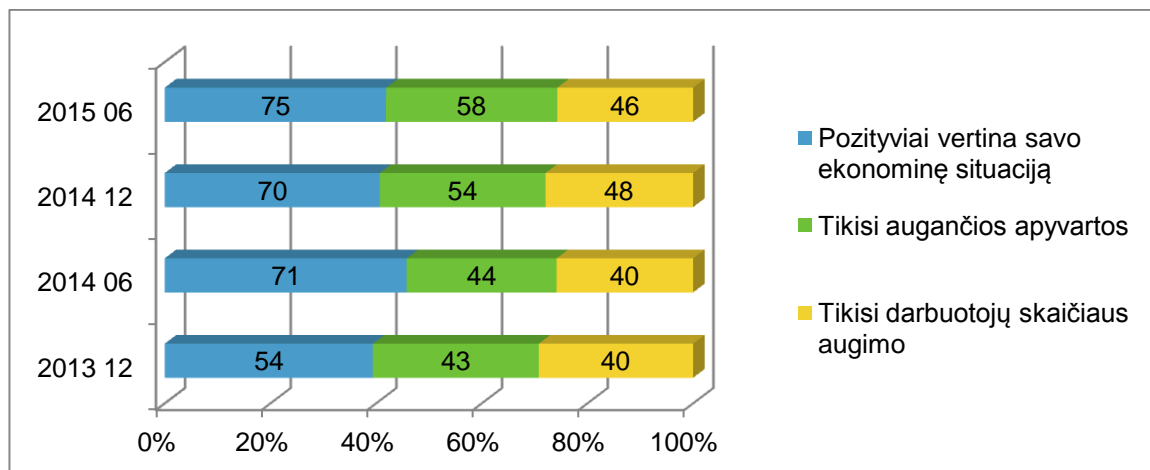
vertinant šeimos verslo tęstinumo galimybes galima daryti prielaidą, jog tik mažoji dalis šių verslų pereis į kitos kartos rankas. Tikėtina, kad daugelis verslų bus parduoti arba tiesiog nuotraukta jų veikla. Toks scenarijus tikėtinas todėl, kad šiuo metu verslų savininkai dar nesirūpina savo verslų ateitimi ir neugdo jaunosios kartos atitinkama linkme, neruošia jos verslo perėmimui. O šis procesas yra labai svarbus ir reikalauja laiko, kad jaunoji karta tinkamai pasiruoštų tokiam svarbiam įvykiui. Jei ji nebus pasiruošusi, ji tiesiog nesupras šeimos perėmimo tikslo ir nematys tam poreikio.

4.2. Lietuvos šeimos verslo situacijos įvertinimas Europos Sąjungos kontekste

Kadangi Lietuva yra Europos Sąjungos narė ir visi šalyje vykstantys teisiniai, ekonominiai ir verslo procesai yra artimai susiję, todėl aktualu kokybinio ir kiekybinio tyrimų pagalba nustatyti šeimos verslo ypatumus ir vystymo perspektyvas Lietuvoje įvertinti ir Europos Sąjungos kontekste. Europos Sąjungos šeimos verslų situacijai ir tendencijoms įvertinti naudojami 2013 – 2015 metų Eurobarometer tyrimų duomenys, kuriuos pateikia Europos šeimos verslų organizacija bendradarbiaudama su konsultacine kompanija KPMG International.

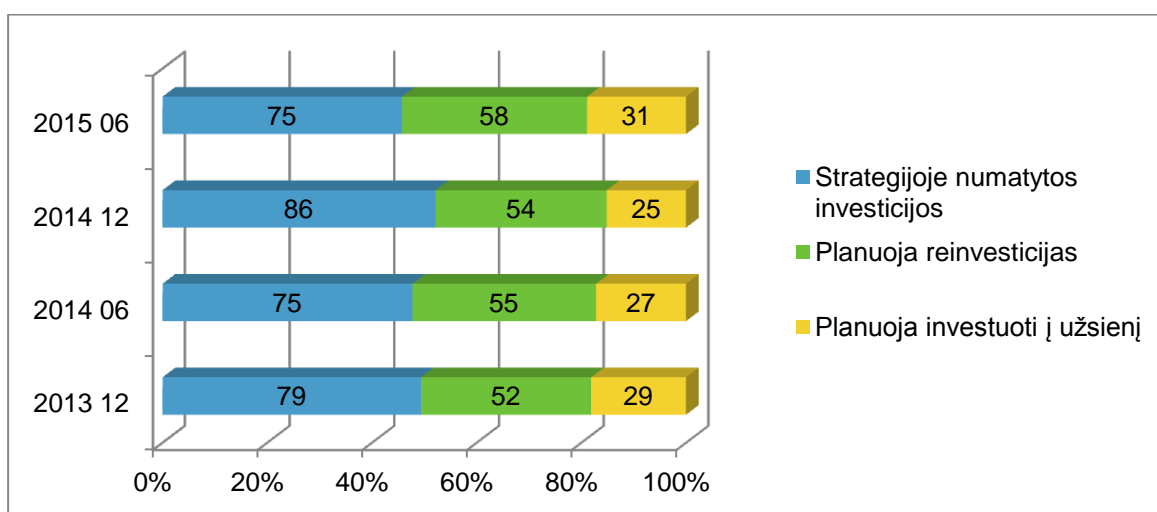
Vertinant Europos Sąjungos šeimos verslų užtikrintumą dėl ateities pastebima teigiama tendencija (žr. 21 pav.). Pozityviai vertinančių savo ekonominę situaciją šeimos verslų nuo 2013 m. iki 2015 m. vidurio padaugėjo 39 proc., augančios apyvartos artimiausiu metu tikisi 35 proc. daugiau šeimos verslų, o didesnio darbuotojų skaičiaus besitikinčių išaugo 15 proc. Rezultatai leidžia teigti, jog šeimos verslų atstovai teigiamai vertina Europos Sąjungos ekonominę situaciją ir tikisi, jog ji teigiamai paveiks ir valdomų verslų ekonominius bei finansinius rodiklius.

Lyginant Lietuvos šeimos verslų poziciją šiuo klausimu galima teigti, jog ji yra labai panaši. Lietuvoje, atlikto tyrimo duomenimis, teigiamai vertinančių savo ekonominę situaciją šeimos verslų yra netgi kiek daugiau, t.y. 80 proc.



21 pav. Europos Sąjungos šeimos verslų užtikrintumo dėl ateities kaita (proc.)

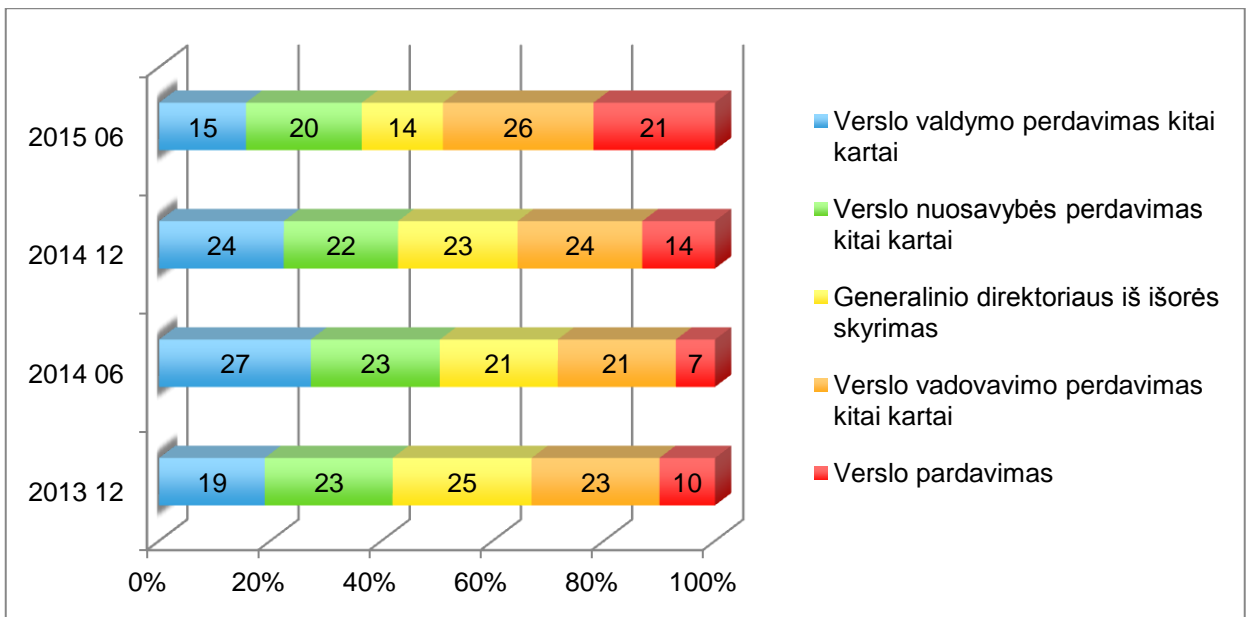
Europos Sąjungos šeimos verslų investavimo strategijos analizės rezultatai pateikiami 22 paveiksle. Tyrimo duomenys rodo, jog investavimo ateities planai per visą tiriamą laikotarpį svyravo. Tačiau pastebima, jog svyravimai yra periodiniai: apskritai apie investicijas mažstančių verslų padaugėja metų pabaigoje, tuo tarpu metų vidurio tyrimai rodo investuoti planuojančių verslų dalies sumažėjimą. Atskirai vertinant planuojančių reinvestuoti ir planuojančių investuoti į užsienį santykinių dalių kaitą pastebimi kryptingi pokyčiai. Pozicija dėl reinvestavimo nuo 2013 m. pabaigoje apie reinvesticijas svarsčiusių 52 proc. šeimos verslų 2015 m. viduryje užaugo beveik 12 proc. sudarė 58 proc. Tuo tarpu investuoti į užsienį planuojančių nuo 2013 m. vidurio dalis mažėjo iki 2014 m. pabaigos, tačiau per pusmetį staigiai padidėjo ir 2015 m. viduryje ji tapo didesnė negu buvo tiriamo laikotarpio pradžioje.



22 pav. Europos Sąjungos šeimos verslų apsisprendimo dėl investavimo strategijos kaita (proc.)

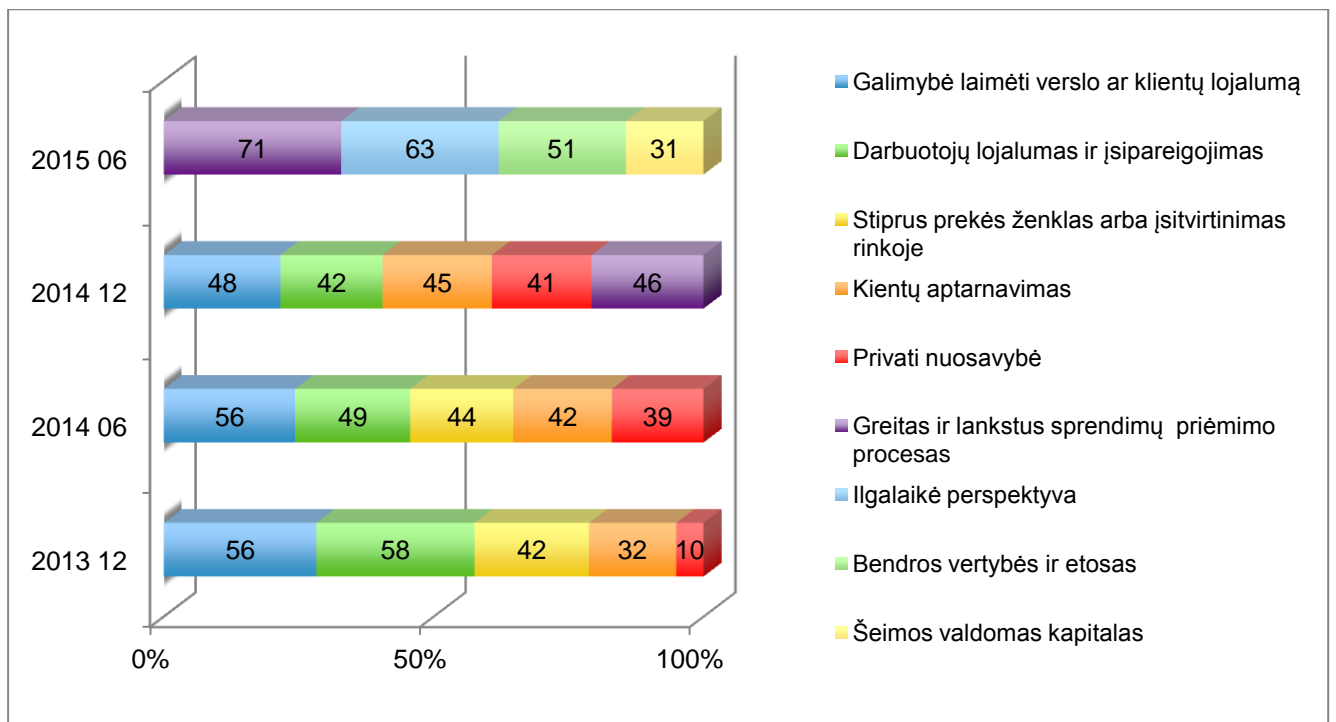
Tyrimo duomenys Europos šeimos verslų plėtros strategijos klausimu rodo, jog apie strateginius verslo plėtros pokyčius per ateinančius dvylika mėnesių galvoja mažiau negu pusė Europos Sąjungos šeimos verslų (žr. 23 pav.). Per 2014 m. išaugęs net 72 proc. šis rodiklis per 2015 m. pirmą pusmetį vėl sumažėjo 18 proc. Nuosavybės perdavimo kitai kartai ir verslo vadovavimo perdavimo kitai kartai pasirinkimas atitinkamai 20 proc. ir 26 proc. patvirtina, jog verslo perdavimo aspektas yra pakankamai reikšmingas Europos Sąjungos šeimos verslams. Tačiau pastebimas ir visiškai priešingos plėtros strategijos – verslo pardavimo – stiprėjimas.

Investavimo į verslo plėtrą pozicija Lietuvoje situacija kiek skiriasi nuo Europos Sąjungos situacijos. Tarp Lietuvos šeimos verslininkų įmonės plėtra yra kur kas svarbesnė, nes daugiau kaip 80 proc. skiria šiam aspektui didelę svarbą, tuo tarpu Europos Sąjungos mastu įmonės plėtra svarbi yra 41 proc. šeimos verslų (2015 m. antros pusės duomenimis). Tuo tarpu vertinant naujausią atsirandančią tendenciją parduoti verslą Lietuva kiek lenkia Europos Sąjungos vidurkį.



23 pav. Europos šeimos verslų per ateinančius 12 mėn. planuojami strateginiai pokyčiai (proc.)

Taip pat tyrimo metu buvo įvertintos Europos Sąjungos verslų įvardinamos pagrindinės satiprybės. Apibendrinti rezultatai pateikiami 24 paveiksle. Jais remiantis galima teigti, jog pagrindinės Europos Sąjungos verslų vardinamos stiprybės iki 2015 m. vidurio buvo galimybė laimėti verslo ar klientų lojalumą, darbuotojų lojalumas ir įsipareigojimai, klientų aptarnavimas. Tačiau 2015 m. viduryje KPMG International agentūros atlikto tyrimo duomenimis nė vienos iš minėtų stiprybių tarp paminėtų nebeliko. Dabar pati svarbiausios stiprybės yra greitas ir lankstus sprendimų priėmimas, ilgalaikė perspektyva, vertybės bei šeimos valdomas kapitalas.



24 pav. Europos šeimoso verslo stiprybės (proc.)

Tuo tarpu Lietuvos šeimos verslo atstovai kaip svarbiausias nurodė visiškai kitokias stiprybes. Jos yra labiau orientuotos į tarpusavio santykius ir pasitikėjimą, ko nemini Europos Sąjungos šeimos verslo atstovai.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, jog lyginant ekonominius, finansinius bei strateginius rodiklius bei planus šeimos verslo atstovų pozicijos Lietuvos ir Europos Sąjungoje bendrai yra labia panašios. Tačiau nagrinėjant vertybinius aspektus pozicijos kiek išsiskiria. Panašu, kad kitose Europos Sąjungos valstybėse veikiančios verslai vis mažiau vertina artimus tarpasmeninius santykius ir labiau orientuojasi į ilgalaikę perspektyvą, greitį bei lankstumą. Tuo tarpu Lietuvoje kol kas tarpasmeniniai santykiai užima svarbią vietą.

IŠVADOS

1. Šeimos verslas įvairiose pasaulio valstybėse turi susiklosčiusias galias tradicijas. Tačiau Lietuvoje ši verslo rūšis dar tik mezgasi. Kol kas dar nėra susiformavusi ir aiškiai apibrėžta šeimos verslo teisinė forma.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize šeimos verslą galima apibrėžti kaip *įmonę, kurioje sprendimų priėmimo teisė priklauso šeimai, taip pat bent vienas tos šeimos narys užima vadovaujančias pareigas, o pagrindinės įmonės vertybės yra tapačios ar labai artimos šeimos vertybėms ir šeima yra suinteresuota verslo tęstinumu, todėl siekia, kad verslas būtų perduodamas iš kartos į kartą.*
3. Šeimos verslui apibrėžti yra naudojami šie keturi kriterijai: nuosavybė, valdymas, tęstinumas ir kultūra.
4. Įvertinus kiekybinius ir kokybinius šeimos verslo įmonių rodiklius bei jų suteikiamą naudą ir sukuriama pridėtinę vertę galima teigti, jog šeimos verslas yra reikšmingas Europos ir kitų pasaulio valstybių ekonomikos stiprinimui ir dinamikai. Taip pat yra naudingos visuomenei perduodamos ilgalaikės tradicijas ir padėdamos puoselėti socialines bei kultūrinės vertybes tiek įmonė viduje, tiek už jos ribų.
5. Šeimos verslo valdyme labai svarbią vietą užima šeimos kultūra, nes jos pagrindu yra formuojama ir verslo kultūra, nulemianti verslo vertybes. Pastarosios gali turėti reikšmingą poveikį apsisprendžiant dėl ne šeimos nario įtraukimo į šeimos valdymą. Taip pat svarbus ypatumas yra verslo perdavimas. Svarbu, kad verslas būtų ne tiesiog perduodamas atėjus tam tikram momentui, o verslo perdavimui būtų ruošiamasi iš anksto, ieškomas tinkamas šeimos narys, kuris norėtų ir galėtų rūpintis verslu ir toliau jį plėtoti.
6. Šeimos verslo bruožai tam tikrais atvejais gali būti laikomi privalumais, tačiau tam tikrais atvejais jie gali būti ir trūkumais, neigiamai veikiantys įmonių įvaizdį, veiklą ir rezultatus. Svarbu tinkamai įsivertinti visus aspektus, kurie gali turėti įtakos verslui ir tinkamai juos valdyti, kad verslas gyvuotų kiek įmanoma ilgiau ir būtų galimybė plėsti ir perduoti jį būsimoms kartoms.
7. Šeimos verslo atveju svarstant plėtros galimybes didelę reikšmę turi požiūris į ne šeimos narių įtraukimą į verslą. Neretai šeimos verslo įkūrėjai labai atsargiai vertina galimybę įsileisti į vadovaujančias pozicijas šeimai nepriklausančius asmenis dėl nepasitikėjimo, galimo ilgalaikių lūkesčių, vertybių nesutapimo. Tačiau verslui plečiantis reikalingi daugiau žinių, patirties ir kompetencijų turintys darbuotojai. Todėl priimti sprendimą įsileisti į verslą asmenis “iš išorės” yra neišvengiama, jei nenorima verslo nutraukti.
8. Kokybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog šeima ir jos vertybės yra kalbintų vadovų įmonių visos veiklos pagrindas. O šie du elementai daro didžiausią įtaką verslo valdymui, kai kalbama

apie šeimos verslą. Todėl galima daryti prielaidą, jog šeimos verslai turi išskirtinumą palyginus juos su įprastais verslais. Dažnai tiesiog nėra susimąstoma, jog dėl iš šeimos ateinančių vertybių ir šeimos kultūros poveikis sukuria verslo išskirtinumą.

9. Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, jog pagrindiniai veiksniai, paskatinę kurti nuosavą šeimos verslą buvo noras nuo nieko nepriklausyti ir realizuoti savo idėjas, taip pat noras užsitikrinti ateitį. O šeimos nuostatos ir vertybės turi didelę reikšmę su verslu susijusiems sprendimams. Tuo tarpu šeimos tęstinumo problemų analizė parodė, jog kol kad dauguma vadovų yra nusiteikę reinvestuoti į verslą ir jį plėsti, o apie perdavimą kitoms kartoms mąsto mažoji dalis.
10. Apibendrinant abiejų tyrimų rezultatus galima daryti prielaidą, jog daugelis šeimos verslo savininkų savo verslus vysto kaip eilinius verslus net nesusimąstydami apie išskirtinumą. Nepaisant to, šeimos valdomi verslai dažniau vadovaujasi tokiomis vertybėmis kaip pasitikėjimas, supratingumas, sąžiningumas, bendravimas. Jie pirmiausia kuriami dėl poreikio nuo nieko nepriklausyti ir save realizuoti. O vystant verslą labai svarbus yra šeimos palaikymo ir supratingumo veiksnys, taip pat šeimos vertybės, kurios dažnai lemia su verslo valdymu susijusius sprendimus.
11. Įvertinus Lietuvos šeimos verslo įmonių situaciją Europos Sąjungos kontekste pastebėta, jog lyginant ekonominius, finansinius bei strateginius rodiklius bei planus, šeimos verslo atstovų pozicijos Lietuvoje ir Europos Sąjungoje sutampa. Tačiau skirtumai pastebimi lyginant vertybinius aspektus: Lietuvoje tarpasmeniniai santykiai užimą svarbią vietą kalbant apie šeimos verslo įmonių stiprybes, tuo tarpu Europoje vis mažiau vertinami artimi tarpasmeniniai santykiai, o labiau orientuojamasi į ilgalaikę perspektyvą, greitį bei lankstumą.

REKOMENDACIJOS

1. Vertinant šeimos verslo tęstinumo galimybes tikėtina, jog tik mažoji dalis šių verslų pereis į kitos kartos rankas, nes šiuo metu verslų savininkai dar nesirūpina savo verslų ateitimi ir neruošia jaunosios kartos verslo perėmimui. Kadangi šis procesas yra labai svarbus ir reikalauja laiko, kad jaunoji karta tinkamai pasiruoštų tokiam svarbiam įvykiui, rekomenduojama šeimos verslų savininkams iš anksto ieškoti tinkamo verslo perėmimui žmogaus ir pradėti jį iš anksto tam ruošti.
2. Šeimos verslai šiuo metu nesijaučia išsiskiriantys iš įprastų verslų ir nejaučia jokio valstybės palaikymo. Kadangi šeimos verslai yra svarbūs ir reikšmingi valstybių ekonomikos stiprinimui ir dinamikai, taip pat prisideda prie kultūrinių ir socialinių vertybių puoselėjimo ir perdavimo iš kartos į kartą, valstybei rekomenduojama skirti daugiau dėmesio šeimos verslams. Pirmiausia turėtų būti pasirūpinta tokio verslo teisinio statuso įtvirtinimu, taip pat būtų galima taikyti mokestines lengvatas arba finansinę paramą siekiant prisidėti prie tokių verslų puoselėjimo ir perdavimo iš kartos į kartą.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. Abdellatif, M. *et.al.* (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*. No. 1, pp. 108–116. Elsevier Ltd.
2. Astrachan, J. H., *et al.* (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family business review*, vol. XV, no. 1. Family Firm Institute, Inc.
3. Astrachan, J. H., Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*. No. 16(3).
4. Bakšytė, S., Stripeikis, O. (2011). Šeimos verslo įmonių valdymo ypatumai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure Development*. Nr. 2 (26).
5. Baršauskas, P. (2002). *Smulkaus ir vidutinio verslo politika Europos sąjungoje ir Lietuvoje*. Kaunas: Technologija.
6. Bartkus, E. V. (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros prognozės lietuvoje ekonominės krizės pradžioje. *EKONOMIKA IR VADYBA*: 2010.15.
7. Bielinė, V. (2013). *Kokia įmonė vadinama šeimos verslu?* Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/verslas/mano-eurai/kokia-imone-vadinama-seimos-verslu.d?Id=61590050>
8. Cabrera-Suarez M.K. ir kt. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 2, pp. 34–42.
9. Cucculelli, M, Micucci, G. (2008). Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms. *Journal of Corporate Finance*. Vol. 14, pp. 17-31.
10. D. Miller ir kt. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*. Vol. 13, pp. 829–858.
11. Dyer Jr., W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family business review*. Vol. XIX, no. 4. Family Firm Institute, Inc.
12. Family firm institute, Inc. – <http://www.ffi.org/>
13. Family owned business institute. – <http://www.gvsu.edu/fobi/>
14. Frank, H. Ir kt. (2010). The concept of “Familiness” Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, No.1, pp.119–130. Elsevier Ltd.
15. Gallo, M. A. (1994). *Global perspectives on family businesses*. Chicago: Loyola University, Family Business Center.
16. Gelūnas, M. (2005). Šeimos verslas: už ir prieš. *Vadovo pasaulis*. Nr. 6. Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?Id=49>
17. Gersick, K. *et.al.* (1997). Generation to generation: life cycles of the Family Business. *Owner Managed Business Institute*.

18. Gilding, M. *et.al.* (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship theory and practice*. Vol.39 (2), p. 299-313. Baylor University.
19. Habbershon, T. G., William, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family business review*, vol. XII, no. 1. Family Firm Institute, Inc.
20. [Http://www.europeanfamilybusinesses.eu/](http://www.europeanfamilybusinesses.eu/)
21. <http://www.ifera.org/>
22. Irava, W. J., Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 1, pp. 131–144.
23. J. J. Chrisman ir kt. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18, pp. 467–472.
24. Kauno regioninis inovacijų centras (2011). *Šeimos verslo perdavimas SVV įmonėse*.
25. KPMG International Cooperative (2014). European Family Business Barometer. A more confident outlook. Issue 2014 December.
26. KPMG International Cooperative (2014). *European Family Business Barometer. Setting the pace for growth*. Issue 2014 June.
27. KPMG International Cooperative (2015). *European Family Business Barometer. Determined to succeed*. Fourth edition.
28. Kriaučionienė, M. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues. Country Fiche Lithuania*. European commission enterprise and industry directorate-general.
29. Lisabonos strategija, 2000
30. Lussier, R. N. *et.al.* (2004). Family business characteristics and management practices: an analysis of covariance study. *Academy of Entrepreneurship Journal*. No. 1–2.
31. Miller, D. *et.al.* (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*. Vol.13(5), pp. 829-858.
32. O. Machek ir kt. (2013). Characteristics of family businesses in the Czech Republic. *European Scientific Journal*. Special edition, vol.4.
33. Sciascia, S., Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*. Vol. 21(4). Family Firm Institute, Inc.
34. Stripeikis, O. (2007). Smulkus verslas Lietuvoje: iššūkiai ir vystymosi galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 44.
35. The Family Firm Institute, Inc. (2013). *Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth*. Wiley. Prieiga internete: <http://www.ffi.org/?page=definitions>.

36. Wennberg, K. ir kt. (2011). Implications of Intra-Family and External Ownership Transfer Of Family Firms: Short Term and Long Term Performance. Ratio Working Paper No. 172 (Forthcoming: Strategic Entrepreneurship Journal).
37. Woods, J. A. ir kt. (2012). Escalation of commitment in private family businesses: The influence of outside board members. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 3, pp. 18–27.
38. Zellweger T. M. ir kt. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 1, pp. 54–63.
39. Zellweger T. M. ir kt. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*. Vol. 25(2), pp. 136–155.
40. Zellweger, T. M. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20, 1–15. Family Firm Institute, Inc.

PRIEDAI

Interviu klausimynas

Kauno technologijos universiteto magistrantas Jurgita Virketienė atlieka tiriamąjį darbą tema: "Šeimos modeliai ir vystymo perspektyvos". Šiame interviu Jūsų prašoma atsakyti į keletą klausimų.

Magistrinio darbo vadovė – lekt. dr. Vitalija Venckuvienė, el.p. vitalija.venckuviene@ktu.lt

ŠEIMOS VERSLAS LIETUVOJE INTERVIU APKLAUSA

1. Kodėl steigėte verlą arba kas Jus paskatino įkurti verslą?
2. Kas, Jūsų manymu, nulemia šeimos verslo sėkmę?
3. Kokios vertybės svarbiausios jūsų versle?
4. Ar Jūsų įmonėje dirba daugiau šeimos narių, ar kyla konfliktų ir kaip juos sprendžiate?
5. Su kokiais sunkumais, remiantis jūsų patirtimi, dažniausiai susiduria šeimos verslas?
6. Kokios priežastys, Jūsų nuomone, dažniausiai nulemia sprendimą parduoti verslą arba nutraukti veiklą?
7. Ar Jūs šeimos versle matote išskirtinumą ar jums tai tiesiog įprastas verslas?

Apklaustos anketa

Gerb. respondente,

Kauno technologijos universiteto magistrantė Jurgita Virketienė atlieka tiriamąjį darbą tema: „Šeimos verslo modeliai ir vystymo perspektyvos“. Šioje anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Prašome pasirinkti tokį atsakymo variantą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Anketa yra anoniminė, atsakymai į klausimus bus analizuojami tik apibendrintai, pateikiant tik bendrą respondentų nuomonę.

Magistrinio darbo vadovė – lekt. dr. Vitalija Venckuvienė, el.p. vitalija.venckuviene@ktu.lt

ŠEIMOS VERSLAS LIETUVOJE APKLAUSOS ANKETA

I. Duomenys apie respondentą ir jo įmonę.

Pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą ir pažymėkite ×.

1.1. Įmonės teisinė forma:

- Individuali įmonė;
- Uždaroji akcinė bendrovė;
- Akcinė bendrovė;
- Kita _____

1.2. Įmonės įkūrimo metai:

- Iki 1994 metų;
- Nuo 1995 iki 2000 metų;
- Nuo 2001 metų.

1.3. Įmonės veiklos pobūdis/vykdoma veikla:

- Paslaugos;
- Gamyba;
- Mažmeninė prekyba;
- Didmeninė prekyba;
- Kita _____

1.4. Kiek žmonių dirba Jūsų įmonėje:

- Nuo 1 iki 9 darbuotojų;
- Nuo 10 iki 49 darbuotojų;
- Nuo 50 iki 249 darbuotojų;
- Kita _____

1.5. Kiek šeimos narių dirba įmonėje:

- 1;
- 2
- 3;
- Daugiau nei 3 _____

1.6. Kokia dalis, procentais, įmonės nuosavybės priklauso šeimai:

- Iki 50 proc.;
- 51 – 90 proc.;
- 91 – 100 proc.

1.7. Įvertinkite veiksnius, paskatinius jus užsiimti verslu:

	Visiškai	Nesutinku	Nei sutinku, nei	Sutinku	Visiškai
--	----------	-----------	------------------	---------	----------

	nesutinku		nesutinku		sutinku
Norėjau būti sau vadovas					
Paveldėjau šeimos verslą					
Noras sukurti darbo vietas šeimos nariams					
Išsilavinimas (specifinių žinių ir patirties panaudojimas)					
Irodyti sau, kad galiu sukurti verslą					
Norėjau uždirbti daugiau					
Noras užsitikrinti sau ateitį (darbo vietą)					
Sėkminga draugų/pažįstamų patirtis versle					
Šeimos, draugų paskatinimas/palaikymas					
Susidariusi problema, kurios sprendimas išsivystė į verslą					
Verslo nišos atradimas					
Savirealizacija versle					
Turėjau aiškia verslo idėją					
Noras būti nepriklausomam					
Verslininko statuso siekimas visuomenėje					

1.8. Įvertinkite šeimos verslo vystymo sėkmės veiksnius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Gerai vadovavimo įgūdžiai					
Lankstumas, prisitaikymas prie pakitusių rinkos sąlygų					
Vadovas-Lyderis					
Gilios šeimos verslo tradicijos					
Geros šeimos verslo vertybės					
Vadovo charisma					
Geros/palankios verslo rėmimo sąlygos					
Tinkama verslo vadovavimo/ vystymo kompetencija					
Gera marketingo/pardavimų strategija					
Produktas, tenkinantis vartotojų poreikius					
Rinkos specifikos žinojimas					
Konkurencinga kaina					
Gebėjimai dirbti su žmonėmis (tinkamai valdomi žmogiškieji ištekliai)					
Socialiniai įgūdžiai					
Verslininko/ vadovo suformuotas statusas visuomenėje (žinomumas)					
Platus kontaktų tinklas					
Daug ir sunkiai dirbti					
Kita (įrašykite)					

1.9. Jūsų amžius:

- Iki 25;
- 26- 40;
- 41-60;
- Virš 60;

1.10. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis;

- Kita _____

1.11. Kas vadovauja verslui?

- Įmonės savininkas ar/ ir įkūrėjas;
- Vaikai, vaikaičiai ar provaikaičiai, kurie verslą perėmė iš įkūrėjo;
- Verslo savininkai - sutuoktinių pora;
- Kita _____

II. Duomenys apie šeimos verslo įmonių vadybos aspektus

2.1. Kokios vertybės svarbiausios Jūsų versle

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vieningumas					
Pagarba					
Įsipareigojimai					
Kokybė					
Socialinė atsakomybė					
Sąžiningumas					
Dosnumas					
Žmogiškumas					
Bendravimas					
Aptarnavimas					

2.2. Kuriam lygmeniui priskirtumėte savo verslą:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Verslu rūpinasi verslo sumanytojas ar/ ir įkūrėjas					
Verslas vystomas, palikuonys ruošiami vadovauti įmonei					
Į verslo vadovaujančias pozicijas ruošiamasi pritraukti ne šeimos narius					
Verslą ruošiamasi parduoti					
Šeimos verslas perduotas ir valdomas sekančios kartos					
Ilgalaikė finansinė įmonės sėkmė yra labai svarbi jos savininkams					
Ilgalaikė įmonės plėtra yra labai svarbi jos savininkams					
Darbo vietų suteikimas šeimos nariams yra svarbi šeimos verslo prielaida					

2.3. Kokios, jūsų nuomone, yra pagrindinės jūsų verslo stipriosios pusės:

- Kitais gali pasikliauti taip, kaip pats savimi;
- Šeimos nariai yra suinteresuoti įmonės plėtra, konkretaus tikslo siekimu;
- Dirbama neskaičiuojant darbo valandų ar viršvalandžių;
- Kita _____

2.4. Ar šeimos narių interesai ir norai turi įtakos Jūsų verslui?

- Turi labai didelę įtaką;
- Iš dalies įtakoja;
- Neturi;

- Kita _____

III. Duomenys apie šeimos verslo tęstinumo problemas

3.1. Pasirinkite tinkamiausius teiginius, susijusius su verslo tęstinumu:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Tęstinis šeimos narių dalyvavimas įmonės vadovavime yra labai svarbus motyvas šeimai					
Jūsų strategijos plane numatomos investicijos į verslo plėtrą					
Planuojate verslo perdavimą sekančiai kartai ir ruošiate paveldėtoją perimti įmonės valdymą					
Jau esate parengę ateities turto perdavimo planus					

3.2. Jūsų nuomonė dėl jūsų verslo ekonominių perspektyvų ateinantiems 12ai mėnesių:

- Neigiama
- Teigiama
- Neutrali

3.3. Kaip manote, kokios priežastys gali įtakoti neigiamas įmonės ateities perspektyvas:

- Vaikai nenorės perimti ir tęsti verslo;
- Vaikai nesugebės valdyti ir išlaikyti verslo;
- Kita _____

3.4. Kokie pokyčiai, jūsų nuomone, labiausiai paskatintų jūsų verslo augimą (įvardinkite tris)?

Didžiausių pasaulyje šeimos verslų TOP 500 (šaltinis St. Gallen Universitetas)

Rank	Company	EST	Public	Revenue	Employees	Country	Family
1	Wal-Mart Stores, Inc.	1962	Public	476.3	2200000	United States	Walton family
2	Volkswagen AG	1937	Public	261.6	572800	Germany	Porsche family
3	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	Public	182.2	330745	United States	Buffet family
4	EXOR SpA	1927	Public	151.1	301441	Italy	Agnelli family
5	Ford Motor Company	1903	Public	146.9	181000	United States	Ford family
6	Cargill, Incorporated	1865	Private	136.7	143000	United States	Cargill/MacMillan family
7	Koch Industries Inc.	1940	Private	115	100000	United States	Koch family
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Public	101	110351	Germany	Quandt family
9	Schwarz Group	1930	Private	89.4	335000	Germany	Schwarz family
10	Groupe Auchan	1961	Private	85.5	302500	France	Mulliez family
11	Arcelor Mittal	1989	Public	79.4	232000	Luxembourg	Mittal family
12	Louis Dreyfus Holding B.V.	1851	Private	74.3	36306	Netherlands	Louis Dreyfus family
13	Reliance Industries Limited	1966	Public	72	23853	India	Ambani family
14	PEUGEOT SA	1810	Public	71.8	207287	France	Peugeot family
15	Comcast Corp.	1963	Public	64.7	136000	United States	Roberts family
16	CASINO GUICHARD-PERRACHON	1898	Public	64.6	329355	France	Naouri family
17	America Movil SA de CV	2000	Public	61.6	163524	Mexico	Carlos Slim and family
18	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	2008	Public	57	95696	Brazil	Moreira Salles family
19	The Long & Foster Companies, Inc.	1968	Private	56	11500	United States	Long and Foster family
20	Roche Holding AG (Roche Group)	1896	Public	50.5	85080	Switzerland	Hoffman-Roche family
21	Enterprise Products Partners LP	1968	Public	47.7	6600	United States	Duncan family
22	AP Moeller/Maersk Group	1904	Public	47.4	88909	Denmark	Moller family
23	Continental AG	1871	Public	44.3	177762	Germany	Schaeffler family
24	JBS SA	1953	Public	43.2	142000	Brazil	Batista family
25	Christian Dior SA	1946	Public	42	117806	France	Arnault family
26	Odebrecht S.A.	1944	Private	41.3	105000	Brazil	Odebrecht and Gradin families
27	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	1987	Public	38.7	114635	France	Arnault family
28	Tata Motors Limited	1945	Public	38.2	66593	India	Tata family
29	Bechtel Group Inc.	1898	Private	37.9	52700	United States	Bechtel family
30	ALDI Group	1913	Private	37.2	100000	Germany	Albrecht family
31	Sears Holdings Corp.	1899	Public	36.2	226000	United States	Lampert family
32	IKEA Group	1943	Private	35	147000	Netherlands	Kamprad family

33	Koc Holding AS	1926	Public	34.7	88165	Turkey	Koc family
34	Tyson Foods Inc	1935	Public	34.4	115000	United States	Tyson family
35	Hutchison-Whampoa Ltd.	1828	Public	33	260000	Hong Kong	Li family
36	Mars Incorporated	1891	Private	33	72000	United States	Mars family
37	George Weston Ltd. Company	1882	Public	32.6	139000	Canada	Weston family
38	Pilot Travel Centers LLC	1958	Private	32.1	21000	United States	Haslam family
39	21st Century Fox	1979	Public	31.9	27000	United States	Murdoch family
40	Formosa Petrochemical Corp	1992	Public	31.4	6507	Taiwan	Wang family
41	PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG	1994	Private	29.4	28555	Germany	Merckle family
42	Publix Super Markets Inc.	1921	Public	29.1	166000	United States	Jenkins family
43	Power Corp. of Canada	1925	Public	28.8	30900	Canada	Desmaris family
44	Essar Energy PLC	1989	Public	27.3	3951	United Kingdom	Ruia family
45	Loves Travel Stops & Country Stores Inc.	1964	Private	26	10500	United States	Love family
46	Lotte Shopping	1967	Public	25.8	38927	South Korea	Shing Dong family
47	Heineken Holding N.V.	1873	Public	25.5	81000	Netherlands	Heineken family
48	Mercadona Sa	1977	Private	24.3	74000	Spain	Roig family
49	Bellon SA	1966	Private	24.1	391000	France	Bellon family
50	Sodexo SA	1966	Public	24.1	427921	France	Bellon family
51	BCD Group	1975	Private	24	12000	Netherlands	Van Vlissingen family
52	Industria de Diseno Textil SA (Inditex)	1963	Public	22.3	128313	Spain	Ortega family
53	Heraeus Holding GmbH	1851	Private	23.5	13716	Germany	Heraeus family
54	Husky Energy	1938	Public	22.6	5479	Canada	Li family
55	Societe De Negoce Et De Participation (Sonepar)	1969	Private	22.4	40000	France	Coisne and Lambert Families
56	Reyes Holdings L.L.C.	1976	Private	22	16500	United States	Reyes family
57	Henkel AG & Co. KGaA	1876	Public	21.7	46800	Germany	Henkel family
58	Bertelsmann SE & Co. KGaA	1835	Private	21.7	111763	Germany	Mohn family
59	C & S Wholesale Grocers Inc.	1918	Private	21.7	17000	United States	Cohen family
60	Marquard & Bahls AG	1947	Private	21.1	9281	Germany	Weisser family
61	Frère-Bourgeois Holding company	1948	Private	21	20000	Belgium	Frere family
62	Cencosud SA	1960	Public	20.9	153638	Chile	Paulmann family
63	Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.	1890	Public	20.2	209232	Mexico	Garza and Sada families
64	H. E. Butt Grocery	1905	Private	20	76000	United States	Butt family

	Company						
65	Suntory Holdings Ltd.	1899	Private	19.9	34129	Japan	Saji family
66	Empire Co Ltd	1963	Public	19.8	70000	Canada	Sobey family
67	H & M Hennes & Mauritz	1947	Public	19.7	81099	Sweden	Stefan Persson family
68	Wittington Investments Ltd	1941	Private	19.5	113447	United Kingdom	Weston family
69	Penske Corporation	1969	Private	19	39000	United States	Penske family
70	PT Astra International Tbk	1957	Public	18.7	132570	Indonesia	Keswick family
71	CH Boehringer Sohn AG & Co KG	1885	Private	18.7	47500	Germany	Boehringer family
72	Metalúrgica Gerdau SA	1901	Public	18.6	46000	Brazil	Gerdau Johannpeter family
73	Kuehne + Nagel International AG	1890	Public	18.5	72036	Switzerland	Kuehne family
74	Bombardier, Inc.	1942	Public	18.2	71500	Canada	Bombardier family
75	Doosan Heavy Industry & Construction Co	1896	Public	17.6	6867	South Korea	Seung-jik Park and family
76	Tetra Laval International SA	1994	Private	17.4	33895	Switzerland	Rausing family
77	CJ Corp.	1953	Public	17.2	110	South Korea	Lee family
78	Paccar Inc	1905	Public	17.1	21800	United States	Pigott family
79	Shv Holdings N.V.	1896	Private	16.5	47100	Netherlands	Fentener van Vlissingen family
80	Enterprise Holdings Inc.	1957	Private	16.4	83000	United States	Taylor family
81	The GAP	1969	Public	16.1	137000	United States	Fisher family
82	Jeronimo Martins SGPS SA	1792	Public	15.7	76810	Portugal	Soares dos Santos family
83	CEMEX SAB de CV	1906	Public	15.3	43087	Mexico	Zambrano family
84	Samede Inversiones 2010 SL	2010	Private	15.3	0	Spain	Esther Koplowitz Romero Joseu family
85	Cox Enterprises Inc.	1898	Private	15.3	50000	United States	Cox family
86	CBS Corp.	1986	Public	15.3	19490	United States	Redstone family
87	Rethmann SE & Co. KG	1934	Private	15.3	30600	Germany	Rethmann family
88	Loews Corp.	1946	Public	15.1	18175	United States	Tisch family
89	Meijer Inc.	1934	Private	15	74000	United States	Meijer family
90	Dr. August Oetker KG	1891	Private	14.9	26907	Germany	Oetker family
91	Schaeffler AG	1883	Private	14.9	77359	Germany	Schaeffler family
92	Saras SpA (aka Saras Group)	1962	Public	14.8	1812	Italy	Moratti family
93	Hindalco Industries Ltd.	1958	Public	14.5	20902	India	Birla family
94	Liberty Global Plc	2004	Public	14.5	35000	United Kingdom	Malone family
95	Formosa Chemicals & Fibre Corporation	1965	Public	14.4	18585	Taiwan	Wang family

96	Bolloré SA	1822	Public	14.4	53608	France	Bollore family
97	Porsche Automobil Holding SE	1931	Public	14.3	19456	Germany	Porsche-Piech family
98	Compagnie Financiere Rlichemont	1988	Public	14.3	29101	Switzerland	Rupert family
99	Merck KGaA	1668	Public	14.2	38154	Germany	Merck family
100	Bharti Airtel Ltd (fka Bharti Tele-Ventures Ltd)	1995	Public	14.2	25004	India	Mittal family
101	Sun Art Retail Group Ltd	1998	Public	14	130097	Hong Kong	Mulliez family
102	Grupo Bimbo Sa de CV	1945	Public	13.8	125416	Mexico	Daniel Servitje Montull family
103	Tata Sons Limited / Tata Consultancy Services Ltd.	1968	Public	13.5	300464	India	Tata family
104	S.A.C.I. Falabella	1889	Public	13.5	90438	Chile	Solari family
105	El Corte Ingles Sa	1940	Private	13	96678	Spain	Areces family
106	Cathay Pacific Airways Ltd.	1946	Public	13	31600	Hong Kong	Swire Groupfamily
107	Kering SA (ex PPR SA)	1963	Public	12.9	35786	France	François Pinault family
108	Vedanta Resources plc	1979	Public	12.9	29154	India	Agarwal family
109	Adolf Würth GmbH & Co. KG	1945	Private	12.9	63571	Germany	Würth family
110	Hellenic Petroleum SA	1998	Public	12.9	2951	Greece	Latsis family
111	HELM AG	1900	Private	12.8	1431	Germany	Schnabel family
112	Marriott International, Inc.	1927	Public	12.8	123000	United States	Marriott family
113	Haci Ömer Sabanci Holdings AS	1967	Public	12.7	60695	Turkey	Sabanci family
114	Thomson Reuters Corp	1799	Public	12.7	57800	United States	Thomson family
115	Charoen Pokphand Foods Public Co. Ltd.	1978	Public	12.7	23337	Thailand	Chearavanont family
116	Betfred Group Ltd.	1976	Private	12.7	10000	United Kingdom	Done family
117	Fast Retailing Co., Ltd	1949	Public	12.7	23982	Japan	Yanai family
118	Rogers Communications	1960	Public	12.3	28000	Canada	Roger family
119	Motor Oil (Hellas) Corith Refineries SA	1970	Public	12.3	1207	Greece	Vardinoyannis family
120	Liebherr-International SA	1949	Private	11.8	39424	Switzerland	Willi und Isolde Liebherr family
121	Amway Corp.	1959	Private	11.8	21000	United States	Andel & DeVos families
122	Colruyt SA	1928	Public	11.6	25869	Belgium	Colruyt family
123	Jm Family Enterprises Inc.	1968	Private	11.5	3800	United States	Moran family
124	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	1973	Private	11.5	52062	Germany	Werner family
125	Canadian Tire Corp Ltd	1922	Public	11.5	10183	Canada	Billes family

126	Votorantim Participações S.A.	1918	Private	11.4	54847	Brazil	Moraes family
127	Huntsman Corp.	1970	Public	11.1	12000	United States	Huntsman family
128	Israel Corporation Limited	1968	Public	11	23055	Israel	Ofer family
129	Estee Lauder Cos., Inc.	1946	Public	11	42400	United States	Lauder family
130	Ferrovial SA	1952	Public	10.8	66098	Spain	Pino-Calvo-Sotelo family
131	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	1867	Private	10.7	83437	Germany	Haub family
132	Delek Group Ltd.	1951	Public	10.7	16328	Israel	Yitzak Sharon & family
133	Tenaris SA	2002	Public	10.6	26865	Luxembourg	Rocca family
134	Nan Ya Plastics Corp.	1958	Public	10.5	32095	Taiwan	Wang family
135	Ferrero International Sa	1946	Private	10.3	24797	Luxembourg	Ferrero family
136	DKSH Holding AG	1865	Public	10.3	26693	Switzerland	Keller family
137	Country Garden Holdings Co Ltd	1992	Public	10.2	64772	Hong Kong	Yang Guoqiang family
138	Camargo Corrêa S/A.	1939	Private	10	58400	Brazil	de Camargo family
139	Chow Tai Fook Jewellery Group Ltd.	1929	Public	10	36100	Hong Kong	Cheng Yu Tung family
140	WISAG Dienstleistungsholding GmbH	1965	Private	10	39674	Germany	Wisser family
141	Yamazaki Baking Co., Ltd.	1948	Public	9.9	25356	Japan	Yamazaki family
142	Axel Johnson AB	1873	Private	9.9	22000	Sweden	Johnson family
143	Giant Eagle Inc.	1918	Private	9.9	36000	United States	Shapira family
144	Benteler International AG	1876	Private	9.9	28166	Austria	Benteler family
145	Droege International Group Ag	1988	Private	9.8	59700	Germany	Droege family
146	Gordon Food Service Inc.	1897	Private	9.8	14000	United States	Gordon family
147	Luxottica Group SpA	1961	Public	9.7	73415	Italy	Del Vecchio family
148	Takenaka Corporation	1610	Private	9.7	7335	Japan	Takenaka family
149	Sun Hung Kai Properties Ltd.	1972	Public	9.7	37000	Hong Kong	Kwok family
150	Decathlon/Oxylane Group	1976	Private	9.6	60000	France	Leclercq and Mulliez family
151	S. C. Johnson & Son Inc.	1886	Private	9.6	13000	United States	Johnson family
152	Hanjin Shipping Co., Ltd.	1977	Public	9.4	1804	South Korea	Cho Joong-hoon family
153	Mediolanum SpA	1982	Public	9.4	2257	Italy	Doris family
154	Grupo México S.A.B. de C.V.	1942	Public	9.4	29980	Mexico	German Larrea Mota-Velasco family
155	Wawa Inc.	1964	Private	9.3	18000	United States	Wood family

156	KONE Oyj	1910	Public	9.2	43298	Finland	Herlin family
157	Esselunga SpA	1957	Private	9.2	20140	Italy	Caprotti family
158	Swatch Group	1983	Public	9.1	33590	Switzerland	Hayek family
159	Adani Enterprises Ltd	1988	Public	9.1	643	India	Adani family
160	RaceTrac Petroleum, Inc.	1934	Private	9.1	7200	United States	Bolch family
161	The Hearst Corporation	1887	Private	9	20000	United States	Hearst family
162	Grupo Aval Acciones y Valores SA	1971	Public	9	61667	Colombia	Luis Carlos Sarmiento family
163	Fomento de Construcciones y Contratas SA (aka Grupo FCC)	1992	Public	8.9	79658	Spain	Koplowitz family
164	CP All Public Co. Ltd.	1988	Public	8.9	39047	Thailand	Chearavanont family
165	Grupo BAL, S.A. de C.V.	1887	Private	8.8	23000	Mexico	Bailleres Gonzalez family
166	C&A Mode AG	1841	Private	8.8	35672	Germany	Brenninkmeijer family
167	Schindler Holding Ltd	1874	Public	8.8	48169	Switzerland	Schindler family
168	Acciona SA	1931	Public	8.8	34108	Spain	Entrecanales family
169	Saputo, Inc.	1954	Public	8.8	12700	Canada	Saputo family
170	Hormel Foods Corp.	1891	Public	8.8	19800	United States	Hormel family
171	News Corp.	1954	Public	8.6	22000	United States	Murdoch family
172	Wendel SA	1704	Public	8.5	71985	France	Wendel family
173	Galaxy Entertainment Group Ltd	1955	Public	8.5	16000	Hong Kong	Lui family
174	JSW Steel Limited	1982	Public	8.5	11408	India	Jindal family
175	Menard Inc.	1960	Private	8.3	43000	United States	Menard family
176	Organización Soriana SAB de CV	1905	Public	8.2	80907	Mexico	Bringas and Soberon families
177	Beiersdorf AG	1882	Public	8.2	16708	Germany	Herz family
178	Stemcor Holdings Ltd	1951	Private	8.1	2000	United Kingdom	Oppenheimer family
179	Companhia Siderurgica Nacional	1941	Public	8.1	21000	Brazil	Steinbruch family
180	Campbell Soup Co.	1869	Public	8.1	20000	United States	Dorrance family
181	Sadia SA	1944	Private	8	60580	Brazil	Fontanafamily
182	Pon Holdings B.V.	1895	Private	8	13000	Netherlands	Pon family
183	Franklin Resources, Inc.	1947	Public	8	9002	United States	Johnson family
184	Corporación Gestamp S.L.	1958	Private	8	31593	Spain	Riberas family
185	TAM SA	1961	Private	7.8	24000	Brazil	Amaro family
186	Advance Publications Inc.	1922	Private	7.7	27585	United States	Newhouse family
187	Emil Frey Gruppe	1924	Private	7.7	6000	Switzerland	Frey family
188	Jumbo Groep Holding B.V.	1979	Private	7.6	10888	Netherlands	Eerd family

189	Voith GmbH	1867	Private	7.5	43134	Germany	Voith family
190	Freudenberg & Co. KG	1849	Private	7.5	39897	Germany	Freudenbergfamily
191	Ralph Lauren Corp.	1967	Public	7.5	23000	United States	Ralph Lauren and family
192	Andrade Gutierrez S.A.	1948	Private	7.3	251996	Brazil	Andrade and Gutierrez families
193	New World Development Company	1970	Public	7.3	50000	Hong Kong	Cheng family
194	Universal Health Services, Inc.	1979	Public	7.3	66100	United States	Miller family
195	DIeteren SA	1805	Public	7.3	27246	Belgium	D'Ieteren family
196	Formosa Plastics Corp.	1954	Public	7.3	6944	Taiwan	Wang family
197	O'Rourke Investments Holdings (UK) Ltd.	2004	Private	7.3	11208	United Kingdom	O'Rourke family
198	Porto Seguro SA	1945	Public	7.2	13405	Brazil	Garfinkel family
199	Wipro Ltd.	1945	Public	7.2	146053	India	Azim Premji and family
200	Globus Holding GmbH & Co. Kg	1828	Private	7.2	17000	Germany	Bruch family
201	Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler Gesellschaft mit beschränkter Haftung	1931	Private	7.2	895	Germany	Trautwein family
202	The Hershey Co.	1894	Public	7.1	12600	United States	Hershey family
203	Cosan Ltd.	1936	Public	7.1	30497	Brazil	Mello family
204	ERG S.p.A.	1938	Public	7.1	673	Italy	Garrone family
205	Dkv Mobility Services Holding GmbH + Co.Kg	1934	Private	7.1	680	Germany	Grimmke/Fischer family
206	Gulf States Toyota Inc.	1969	Private	7	1275	United States	Friedkin family
207	Jim Pattison Group Inc	1961	Private	7	33000	Canada	Pattison family
208	Knauf Gips KG	1932	Private	6.9	24662	Germany	Knauffamily
209	Saudi Oger Company Limited (ex Turk Telekomunikasyon AS)	1978	Public	6.9	34441	Turkey	Hariri family
210	B. Braun Melsungen Aktiengesellschaft	1839	Private	6.9	48264	Germany	Braun family
211	HTC Corp.	1997	Public	6.9	17575	Taiwan	Wang family
212	Burelle SA	1947	Public	6.8	22076	France	Burelle family
213	Shimao Property Holdings Ltd.	2001	Public	6.8	6017	Hong Kong	Hui family
214	Unternehmensgruppe Theo Müller GmbH & Co. KGaA	2002	Private	6.7	20000	Germany	Müller family
215	Dillard's, Inc.	1938	Public	6.7	21600	United States	Dillard family
216	O'Reilly Automotive Inc.	1957	Public	6.6	61909	United States	O'reilly family

217	Swire Pacific Ltd	1816	Public	6.6	75000	Hong Kong	Swire family
218	E1 Corp.	1984	Public	6.6	228	South Korea	Koo family
219	Golden Agri-Resources Ltd	1996	Public	6.6	47000	Singapore	Widjaja family
220	Enka Insaat ve Sanayi AS	1957	Public	6.6	24552	Turkey	Tara family
221	Uee Holding Gmbh	2007	Private	6.5	17000	Germany	Wobben family
222	Sonae SGPS SA	1959	Public	6.4	40000	Portugal	Belmiro Mendes de Azevedofamily
223	Yanmar Holdings Co. Ltd.	1912	Private	6.3	16678	Japan	Yamaoka family
224	Pick N Pay Stores Ltd	1967	Public	6.3	49300	South Africa	Ackerman family
225	Wegmans Food Markets Inc.	1916	Private	6.3	44000	United States	Wegman family
226	Cofide-Gruppo de Benedetti SpA	1976	Public	6.3	14114	Italy	De Benedetti family
227	Storm Investments B.V.	2007	Private	6.3	14900	Netherlands	Wessel family
228	Bauhaus AG	1960	Private	6.3	18500	Switzerland	Baus family
229	Erie Indemnity Co.	1925	Public	6.3	4450	United States	Hirt and Hagen family
230	Cablevision Systems Corp.	1973	Public	6.2	14046	United States	Dolan family
231	Susser Holdings Corporation	1938	Private	6.2	7837	United States	Susser family
232	First Pacific Company Ltd	1981	Public	6.2	91874	China	Salim family
233	Oci NV	1950	Public	6.1	55000	Netherlands	Sawaris family
234	Dassault Aviation	1935	Public	6.1	8082	France	Dassault family
235	Sheetz Inc.	1952	Private	6.1	13600	United States	Sheetz family
236	Lüning Gruppe	1853	Private	6.1	1500	Germany	Rieländer family
237	Edizione Srl	1981	Private	6	89000	Italy	Benetton family
238	Italmobiliare SpA	1946	Public	6	19815	Italy	Pesenti family
239	J R Simplot Co	1923	Private	6	10000	United States	Simplot family
240	Linfox Australia Pty Ltd	1956	Private	6	23000	Australia	Fox family
241	Scholz Holding GmbH	1872	Private	6	7500	Germany	Scholz family
242	Danfoss A/S	1933	Private	6	23155	Denmark	Clausen Family
243	Antofagasta Plc	1888	Public	6	6098	United Kingdom	Luksic family
244	Wacker Chemie AG	1914	Public	5.9	16009	Germany	Wacker family
245	YTL Corp Bhd.	1955	Public	5.9	6232	Malaysia	Yeoh family
246	Lennar Corporation	1954	Public	5.9	5741	United States	Miller family
247	Dogus Holding A S	1951	Private	5.9	35000	Turkey	Sahenk family
248	Majid Al Futtaim Holding LLC	1992	Private	5.9	26903	United Arab Emirates	Al Futtaim family
249	Otsuka Corp.	1964	Public	5.8	8108	Japan	Otsuka family
250	Knorr-Bremse AG	1905	Private	5.7	20833	Germany	Thiele family
251	SM Investments Corporation	1958	Public	5.6	220751	Philippines	Sy family
252	Sucres et Denrees	1952	Private	5.6	4000	France	Varsano family
253	Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG	1919	Private	5.6	23000	Germany	Stoschek family

254	Sika AG	1910	Public	5.5	16293	Switzerland	Burkard-Schenker family
255	Grupo Elektra SAB de CV	1906	Public	5.5	84334	Mexico	Salinas family
256	SEB SA	1857	Public	5.5	24682	France	Lescure family
257	Orascom Construction Industries Company	1950	Public	5.5	11535	Egypt	Sawaris family
258	Genting Berhad	1965	Public	5.4	55000	Malaysia	Lim family
259	Mccain Foods Group Inc	1957	Private	5.4	18000	Canada	McCain family
260	Kelly Services, Inc.	1946	Public	5.4	8100	United States	Adderley family
261	Gudang Garam PT	1958	Public	5.4	43317	Indonesia	Wonowidjojo family
262	Dallah Albaraka Group, LLC	1969	Private	5.3	60000	Saudi Arabia	Shaikh Saleh Abdullah Kamel and family
263	Oldendorff Carriers GmbH & Co. KG	1921	Private	5.3	1459	Germany	Oldendorff family
264	CLAAS KGaA mbH	1913	Private	5.3	9697	Germany	Claas family
265	HCL Technologies Limited	1976	Public	5.2	91691	India	Nadar family
266	Barry Callebaut AG	1996	Public	5.2	8658	Switzerland	Jacobs family
267	Industrias Peñoles SAB de CV	1887	Public	5.2	11378	Mexico	Bailleres family
268	Grupo Comercial Chedraui SAB de CV	1920	Public	5.2	38722	Mexico	Chedraui Family
269	Kruger Inc.	1904	Private	5.2	11500	Canada	Kruger family
270	Mexichem SAB de CV	1979	Public	5.2	17315	Mexico	Antonio del Valle & family via Grupo Empresarial Kaluz, S.A. de C.V.
271	Agrokor dd	1976	Private	5.1	35652	Croatia	Todoric family
272	Shaw Communications Inc.	1966	Public	5.1	14000	Canada	Shaw family
273	Thai Beverage Public Co., Ltd.	2003	Public	5.1	22000	Thailand	Sirivadhanabhak di family
274	Deichmann SE	1913	Private	5.1	35000	Germany	Deichmann family
275	Kohler Co.	1873	Private	5	30000	United States	Kohler family
276	Southwire Company, LLC	1937	Private	5	7000	United States	Richards family
277	Perdue Farms Inc.	1920	Private	5	21050	United States	Perdue family
278	Hermes International	1837	Public	5	11037	France	Hermes family
279	Hilti Aktiengesellschaft	1941	Private	5	21456	Switzerland	Martin Hilti and family
280	Empresas CMPC	1920	Public	5	11437	Chile	Matte family
281	Imerys SA	1880	Public	4.9	15805	France	Desmarias family
282	Dirk Rossmann GmbH	1972	Private	4.9	40000	Germany	Rossmann family

283	Telephone & Data Systems, Inc.	1969	Public	4.9	10500	United States	Carlson family
284	De Agostini	1901	Private	4.9	12000	Italy	Drago and Boroli Families
285	Obrascon Huarte Lain SA (OHL Group)	1911	Public	4.9	24734	Spain	Villiar Mir family
286	China Hongqiao Group Ltd	1994	Public	4.8	38320	Hong Kong	Zhang Shiping and family
287	Prada SpA	1913	Public	4.8	10816	Italy	Prada family
288	Franz Haniel & Cie. GmbH	1756	Private	4.8	11525	Germany	Haniel family
289	Ruchi Soya Industries Ltd.	1986	Public	4.7	6000	India	Shahra family
290	Dachser GmbH & Co. KG	1930	Private	4.7	24900	Germany	Simon family
291	Kumho Petrochemical Co., Ltd.	1970	Public	4.7	1244	South Korea	Park family
292	Levi Strauss & Co.	1853	Private	4.7	16000	United States	Haas family
293	Tönnies Holding GmbH & Co.KG	1971	Private	4.7	8000	Germany	Tönnies family
294	COTY	1904	Public	4.6	9000	United States	Reimann Family
295	Globo Comunicação E Participações S/A.	1925	Private	4.6	15000	Brazil	Marinho family
296	AMAG Automobil- und Motoren AG	1945	Private	4.6	5480	Switzerland	Haefner Family
297	Marcegaglia Spa	1959	Private	4.5	7000	Italy	Marcegaglia Family
298	Wheelock & Co.	1857	Public	4.5	16500	China	Woo family
299	Cheng Shin Rubber Industry Co Ltd	1967	Public	4.5	23507	Taiwan	Chen family
300	Mediaset SpA	1978	Public	4.5	5897	Italy	Berlusconi family
301	Carlson Holdings Inc.	1938	Private	4.4	107000	United States	Carlson family
302	Idea Cellular Ltd.	1995	Public	4.4	9726	India	Birla family
303	SCHMOLZ + BICKENBACH GmbH & Co. KG	1842	Public	4.4	10095	Switzerland	Schmolz and Bickenbach families
304	Miele & Cie. KG	1899	Private	4.3	17660	Germany	Miele and Zinkann families
305	Bartels-Langness GmbH & Co. KG	1892	Private	4.3	15000	Germany	Langness family
306	ALPLA Werke Alwin Lehner GmbH & Co KG	1955	Private	4.3	16000	Austria	Lehner Family
307	Aditya Birla Nuvo Ltd.	1956	Public	4.3	120000	India	Kumar Mangalam Birla and family
308	Grundfos Holding A/S	1945	Private	4.3	18776	Denmark	Jensen family
309	James Richardson & Sons Limited	1857	Private	4.2	1500	Canada	Richardson family
310	ATCO Ltd	1947	Public	4.2	9800	Canada	Southern family
311	Bekaert Group	1880	Public	4.2	21850	Belgium	Bekaert family

312	UNION TANK Eckstein GmbH & Co. KG	1963	Private	4.2	330	Germany	Eckstein family
313	Bonnier AB	1837	Private	4.2	9226	Sweden	Bonnier family
314	Molson Coors Brewing Co.	1786	Public	4.2	9250	United States	Coors and Molson families
315	Hornbach Holding AG	1877	Public	4.2	14985	Germany	Hornbach family
316	Eramet SA	1880	Public	4.2	14026	France	Duval family
317	J.C.B. SERVICE	1945	Private	4.2	8806	United Kingdom	Bamford family
318	Hyatt Hotels Corp.	1957	Public	4.2	45000	United States	Pritzker family
319	GOL Linhas Aéreas Inteligentes SA	2001	Public	4.2	16319	Brazil	Constantino family
320	Hero MotoCorp Ltd	1984	Public	4.2	6782	India	Munjal family
321	SMS Siemag AG	1871	Private	4.2	13800	Germany	Weiss family
322	Quinenco S.A.	1957	Public	4.2	19147	Chile	Luksic Family
323	Quebecor, Inc.	1965	Public	4.2	14000	Canada	Péladeau family
324	Al Rajhi Banking and Investment Corporation	1957	Public	4.1	10603	Saudi Arabia	Al Rajhi family
325	Swift Transportation Co.	1966	Public	4.1	19600	United States	Moyes family
326	Wharf Holdings	1886	Public	4.1	15700	Hong Kong	Woo family
327	Roquette Frères	1933	Private	4.1	8000	France	Roquette family
328	Ratos AB	1934	Public	4.1	21000	Sweden	Soderberg family
329	GTECH SpA	1990	Public	4.1	8583	Italy	Drago and Boroli Families
330	Danieli & C. Officine Meccaniche SpA	1914	Public	4.1	11424	Italy	Danieli family
331	UCB SA	1928	Public	4.1	8732	Belgium	Janssen family
332	The Walsh Group Ltd	1898	Private	4.1	6000	United States	Walsh family
333	Lego A/S	1932	Private	4	13869	Denmark	Kristiansen family
334	Belk, Inc.	1888	Public	4	24700	United States	Belk family
335	Visy Industries Holdings Pty Ltd	1948	Private	4	5500	Australia	Pratt family
336	Omya AG	1884	Private	4	7000	Switzerland	n.a.
337	Bank Central Asia Tbk PT	1957	Public	4	21281	Indonesia	Hartono family
338	Liberty Media Corp	1945	Public	4	3814	United States	Malone family
339	Wilhelm Hoyer KG	1924	Private	4	1300	Germany	Hoyer family
340	Peter Cremer Holding GmbH & Co. KG	1946	Private	4	1721	Germany	Peter Cremer and family
341	84 Lumber Company	1956	Private	3.9	4200	United States	Hardy family
342	Rajesh Exports Ltd.	1970	Public	3.9	2000	India	Mehta family
343	Wilh. Werhahn KG	1841	Private	3.9	9340	Germany	Werhahn family
344	Asklepios Kliniken Gesellschaft mit beschränkter Haftung	1984	Private	3.8	45147	Germany	Grosse Broermann family

345	GETRAG Getriebe- und Zahnradfabrik Hermann Hagenmeyer GmbH & Cie KG	1935	Private	3.8	12820	Germany	Hagenmeyer family
346	Want Want China HoldingsLtd.	1962	Public	3.8	53500	China	Tsai family
347	Hoogwegt Groep B.V.	1965	Private	3.8	382	Netherlands	Hoogwegt family
348	Karstadt Warenhaus GmbH	1881	Private	3.8	17850	Germany	Benko family
349	Abdul Latif Jameel Co Ltd	1945	Private	3.8	10000	Saudi Arabia	Jameel family
350	Westlake Chemical Corp	1986	Public	3.8	2200	United States	Chao family
351	CANOVA 2007 SPA (GRUPPO FINIPER)	1974	Private	3.8	8000	Italy	Brunelli family
352	European Metal Recycling Ltd	1994	Private	3.8	3500	United Kingdom	Sheppard family
353	Krones AG	1951	Public	3.7	12285	Germany	Kronseder family
354	Cascades, Inc.	1964	Public	3.7	13500	Canada	Lemaire family
355	Wieland-Werke Aktiengesellschaft	1820	Private	3.7	6790	Germany	Schleicher family
356	Axel Springer SE	1946	Public	3.7	12843	Germany	Springer family
357	Controladora Comercial Mexicana SA de CV	1930	Public	3.7	29326	Mexico	Gonzalez family
358	Mann + Hummel Group	1941	Private	3.7	15231	Germany	Mann and Hummel Family
359	IOI Corporation Berhad	1969	Public	3.7	27329	Malaysia	Lee family
360	Buzzi Unicem SpA	1907	Public	3.7	9771	Italy	Buzzi family
361	Hallmark Cards Incorporated	1910	Private	3.7	31800	United States	Hall family
362	Hong Kong & China Gas Co Ltd	1862	Public	3.6	1966	Hong Kong	Lee Family
363	Grimaldi Compagnia di Navigazione SPA GRINAVI	1947	Private	3.6	10000	Italy	Grimaldi family
364	Unibel	1921	Public	3.6	10830	France	Fievet family
365	E. & J. Gallo Winery	1933	Private	3.6	5000	United States	Gallo family
366	Promotora de Informaciones S.A.	1958	Public	3.6	11443	Spain	Polanco family
367	JCDecaux SA	1964	Public	3.6	11402	France	Decaux family
368	Holding Gruppo Marchi S.P.A. Siglabile in HGM S.P.A.	1994	Private	3.5	0	Italy	Marchi family
369	Arnold Clark Automobiles LTD	1954	Private	3.5	9000	United Kingdom	Clark family
370	Mary Kay Holding Corporation	1963	Private	3.5	5000	United States	Rogers family
371	Samuel, Son & Co. Limited	1855	Private	3.5	10000	Canada	Samuel family
372	Schneider National	1935	Private	3.5	17000	United States	Schneider family

	Inc.						
373	Graham Holdings Co.	1877	Public	3.5	14000	United States	Graham family
374	The Golub Corporation	1932	Private	3.5	24000	United States	Golub family
375	Rigby Group (Rg) PLC	1975	Private	3.5	6000	United Kingdom	Sir Peter Rigby and family
376	Diehl Stiftung & Co. KG	1902	Private	3.5	14369	Germany	Diehl family
377	Reliance Communications Ltd.	2002	Public	3.5	14169	India	Ambani family
378	AKTIESELSKAB ET AF 1.8.2007	2012	Private	3.5	13827	Denmark	Anders Holch Povlsen family
379	Burgo Group Spa	1905	Private	3.4	5450	Italy	Marchi family
380	J. F. Shea Co. Inc.	1881	Private	3.4	2600	United States	Shea family
381	Api Anonima Petroli Italiana Spa	1933	Private	3.4	852	Italy	Peretti family
382	Perfetti Van Melle Group B.V.	1900	Private	3.4	19000	Netherlands	Ambrogio and Egidio Perfetti family
383	A. Menarini Diagnostics Srl	1976	Private	3.4	16640	Italy	Aleotti family
384	JG Summit Holdings, Inc.	1957	Public	3.4	17465	Philippines	John Gokongwei family
385	Suzlon Energy Ltd.	1995	Public	3.3	10563	India	Tanti family
386	Blokker Holding B.V.	1896	Private	3.3	25652	Netherlands	Blokker family
387	Sligro Food Group NV	1935	Public	3.3	5829	Netherlands	Slippens family
388	Jindal Steel & Power Limited	1952	Public	3.3	15000	India	Jindal family
389	Magazine Luiza SA	1957	Public	3.3	24000	Brazil	Trajano family
390	A.I.A. Agricola Italiana Alimentare Spa	1967	Private	3.3	7000	Italy	Veronesi family
391	Milliken & Company	1865	Private	3.3	7000	United States	Milliken family
392	Rich Products Corporation	1945	Private	3.3	9200	United States	Rich family
393	Grupo Casa Saba SA de CV	1892	Private	3.3	16080	Mexico	Saba family
394	PhosAgro OAO	2012	Public	3.3	23682	Russia	Mr. Andrey Guriev and family
395	Bajaj Auto Limited	1926	Public	3.3	9119	India	Bajaj Family
396	Ayala Corp	1834	Public	3.2	44000	Philippines	Ayala family
397	Gilbane Inc.	1873	Private	3.2	2500	United States	Gilbane family
398	Banco de Credito e Inversiones SA - aka BCI	1937	Public	3.2	10518	Chile	Yarur family
399	Heinrich Bauer Verlag KG	1875	Private	3.2	11000	Germany	Bauer family
400	Dürr Aktiengesellschaft	1895	Public	3.2	8142	Germany	Dürr family
401	China Fortune Land Development Co Ltd	1998	Public	3.2	8681	China	Wang Wenxue family

402	Astaldi SpA	1929	Public	3.2	9506	Italy	Astaldi family
403	Dragerwerk AG & Co. KGAA	1889	Public	3.2	13334	Germany	Drager family
404	Jet Airways (India) Ltd.	1993	Public	3.2	13256	India	Goyal family
405	Reliance Infrastructure Ltd	1929	Public	3.2	8036	India	Ambani family
406	Asplundh Tree Expert Co.	1928	Private	3.2	35000	United States	Asplundh family
407	Webasto SE	1901	Private	3.1	10571	Germany	Baier family
408	Diversey Holdings, Inc.	1886	Private	3.1	10170	United States	Johnson family
409	Otto GmbH & Co. KG	1949	Private	3.1	4350	Germany	Näderfamily
410	American National Insurance Co.	1905	Public	3.1	3078	United States	Moody family
411	Industrias Bachoco S.A.B. de C.V.	1952	Public	3.1	24486	Mexico	Robinson Bours family
412	LE Lundbergföretagen AB	1944	Public	3.1	3981	Sweden	Lundberg family
413	Pfeifer & Langen Industrie- Und Handels-Kg	1870	Private	3.1	2341	Germany	Pfeifer / Langen family
414	Kuwait Food Company SAK (Americana)	1964	Public	3.1	63000	Kuwait	al-Kharafi family
415	Raley's Inc.	1935	Private	3.1	13400	United States	Teel family
416	Fritz Dräxlmaier Holding GmbH	1958	Private	3.1	55000	Germany	Dräxlmaier family
417	VICAT SA	1853	Public	3	7657	France	Vicat family
418	TRUMPF GmbH + Co. KG	1923	Private	3	9555	Germany	Leibinger family
419	The Yomiuri Shimibun	1874	Private	3	3200	Japan	Shoriki family
420	Bechtle AG	1983	Public	3	6219	Germany	Schick family
421	Barilla G. E R. Fratelli Spa	1877	Private	3	8106	Italy	Barilla family
422	Mossi & Ghisolfi SPA	1953	Private	3	2100	Italy	Ghisolfi family
423	Henderson Land Development	1976	Public	3	8300	Hong Kong	Lee family
424	Alex Lee Inc.	1931	Private	3	9200	United States	George family
425	Drummond Company Inc.	1935	Private	3	6600	United States	Drummond family
426	W.L. Gore & Associates, Inc.	1958	Private	3	10197	United States	Gore family
427	Etablissements Thevenin & Ducrot SA	1954	Private	3	450	France	Daniel Ducrot family
428	Joh. Vaillant GmbH & Co. KG	1874	Private	3	11600	Germany	Vaillant family
429	Brown-Forman Corp	1870	Public	3	4200	United States	Brown family
430	Pentland Group PLC	1932	Private	3	19000	United Kingdom	Stephen Rubin and family
431	Vorwerk & Co. KG	1883	Private	3	12545	Germany	Mittelsten Scheid family
432	Amkor Technology, Inc.	1968	Public	3	20900	United States	Kim family

433	Neumann Gruppe GmbH	1934	Private	3	2200	Germany	Neumann family
434	CALIK HOLDING A S	1981	Private	2.9	24000	Turkey	Ahmet Calik family
435	Kuala Lumpur Kepong Berhad	1906	Public	2.9	38000	Malaysia	Hian family
436	Bucher Industries AG	1807	Public	2.9	11890	Switzerland	Hauser family
437	Gruppa Kompani Tashir	1999	Private	2.9	45000	Russia	Samvel Karapetyan family
438	Viessmann Werke GmbH & Co KG	1917	Private	2.9	10610	Germany	Viessmann family
439	Festo GmbH & Co. KG	1925	Private	2.9	16700	Germany	Stoll family
440	ATON GmbH	2001	Private	2.9	17344	Germany	Helmig family
441	Yves Rocher Group	1959	Private	2.9	15000	France	Rocher family
442	SC Holding SRL	2005	Private	2.8	0	Italy	Sabrina Corbo family
443	Grupo Antolin-Irausa SA	1959	Private	2.8	14800	Spain	Antolin Family
444	Kotak Mahindra Bank Ltd	1985	Public	2.8	22000	India	Kotak family
445	Amerco	1945	Public	2.8	24300	United States	Shoen family
446	Schroders plc	1804	Public	2.8	3304	United Kingdom	Schroder family
447	Alfred Kärcher GmbH & Co. KG	1935	Private	2.8	10644	Germany	Kärcher and Kärcher-Siefert families
448	Friedhelm Loh Stiftung & Co. KG	1961	Private	2.8	11114	Germany	Loh family
449	Wilbur-Ellis Company	1921	Private	2.8	4000	United States	Wilbur family
450	DER KREIS Einkaufsgesellschaft für Küche & Wohnen mbH & Co. KG	1979	Private	2.8	5600	Germany	Schaible family
451	Crown Resorts Ltd.	2007	Public	2.8	4200	Australia	Packer family
452	Pomona	1910	Private	2.8	6213	France	Dewavrin family
453	Attijariwafa Bank	1911	Private	2.8	14686	Morocco	Moroccan Royal family
454	Vkr Holding A/S	1941	Private	2.8	14000	Denmark	Rasmussen family
455	Wadia Group of Companies	1736	Private	2.8	15000	India	Wadia family
456	Gebr. Heinemann SE & Co. KG	1879	Private	2.8	5500	Germany	Heinemann family
457	J. Bunting Beteiligungs AG	1806	Private	2.8	10700	Germany	Bunting family
458	Essar Steel India Limited	1969	Private	2.8	3080	India	Ruia family
459	Follett Corporation	1873	Private	2.8	6000	United States	Follett family
460	Cronimet Group	1980	Private	2.7	5414	Germany	Pilarsky family
461	Dassault Systemes SA	1981	Public	2.7	10654	France	Dassault family

462	Xignux SA de CV	1956	Private	2.7	18352	Mexico	Garza Herrera and Garza Garza families
463	Hengan International Group Co Ltd	1985	Public	2.7	34000	China	Sze's family
464	Leprino Foods Company	1950	Private	2.7	3700	United States	Leprino family
465	Weis Markets, Inc.	1912	Public	2.7	17900	United States	Weis family
466	Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft	1998	Private	2.7	10000	Germany	Hubert Burda and family
467	Berjaya Corp. Bhd.	1984	Public	2.7	16000	Malaysia	Tan family
468	AURELIA S.R.L.	2005	Private	2.7	0	Italy	Gavio family
469	Alliance Global Group Inc	1993	Public	2.7	30326	Philippines	Tan family
470	Sun Pharmaceutical Industries Ltd	1983	Public	2.7	14000	India	Shanghvi family
471	Rockwool International A/S	1909	Public	2.7	10562	Denmark	Kähler family
472	Lucchini SpA	1856	Private	2.7	2695	Italy	Lucchini family
473	Hunter Douglas N.V.	1919	Public	2.6	16932	Netherlands	Sonnenberg family
474	Daily Mail and General Trust	1896	Public	2.6	10205	United Kingdom	Harmsworth family
475	The Jean Coutu Group (PJC), Inc.	1969	Public	2.6	1105	Canada	Coutu family
476	Erste Paul-Heinz Wesjohann GmbH & Co. KG	1932	Private	2.6	5483	Germany	Wesjohann family
477	Buhler group	1860	Private	2.6	10659	Switzerland	Buhler family
478	Bestway (Holdings) LTD	1956	Private	2.6	4377	United Kingdom	Sir Anwar Pervez and family
479	Shop Direct Holdings Ltd	2004	Private	2.6	5242	United Kingdom	Barclay family
480	Ruentex Industries Ltd	1973	Public	2.6	1741	Taiwan	Samuel Yin and family
481	Krüger GmbH & Co. KG	1971	Private	2.6	4700	Germany	Kruger family
482	Höffner Möbelgesellschaft GmbH & Co. KG	1874	Private	2.6	6000	Germany	Krieger family
483	Wirtgen Group GmbH & Co. Kg	1961	Private	2.5	6500	Germany	Wirtgen family
484	Scripps Networks Interactive Inc.	1878	Public	2.5	2200	United States	Scripps family
485	Société BIC SA	1945	Public	2.5	10455	France	Bich family
486	Finarverdi SPA	1963	Private	2.5	2594	Italy	Giovanni Arvedi family
487	SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG	1931	Private	2.5	15000	Germany	Blickle family
488	Novomatic AG	1980	Private	2.5	20000	Austria	Graf family
489	VDL Groep	1953	Private	2.5	9212	Netherlands	Van Der Leege family
490	Diersch & Schröder GmbH &	1920	Private	2.5	224	Germany	Karstedt family

	Co.						
491	Ellisdon Holdings Inc	1951	Private	2.5	1300	Canada	Smith family
492	New Yorker SE	1971	Private	2.5	16000	Germany	Friedrich Georg Knapp family
493	Westfalen AG	1923	Private	2.5	1371	Germany	Fritsch-Albert family
494	Rohde & Schwarz GmbH & Co. Kommanditgesellschaft	1933	Private	2.4	9800	Germany	Rohde-Schwarz family
495	Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH	1948	Private	2.4	14000	Germany	von Holtzbrinck and Schoeller families
496	Hancock Prospecting Pty Limited	1955	Private	2.4	480	Australia	Hancock and Rinehart families
497	Van Drie Holding B.V.	1960	Private	2.4	2350	Netherlands	Van Drie family
498	Vishay Intertechnology Inc.	1962	Public	2.4	22500	United States	Zandman family
499	Ebsco Industries Inc.	1944	Private	2.3	5700	United States	Stephens family
500	Cheung Kong (Holdings) Ltd.	1950	Public	2.2	8300	Hong Kong	Li Ka Shing and family